

Beatriz Tirado Soriano

# La gestión interna de marca desde la perspectiva del empleado. Un estudio aplicado a Banco Sabadell

Director/es

Pina Pérez, José Miguel  
Bravo Gil, Rafael

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>

© Universidad de Zaragoza  
Servicio de Publicaciones

ISSN 2254-7606

Tesis Doctoral

LA GESTIÓN INTERNA DE MARCA DESDE LA  
PERSPECTIVA DEL EMPLEADO. UN ESTUDIO  
APLICADO A BANCO SABADELL

Autor

Beatriz Tirado Soriano

Director/es

Pina Pérez, José Miguel  
Bravo Gil, Rafael

**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**  
**Escuela de Doctorado**

Programa de Doctorado en Economía y Gestión de las Organizaciones

2021







**Universidad**  
Zaragoza

# Tesis Doctoral

## **LA GESTIÓN INTERNA DE MARCA DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADO.**

### **UN ESTUDIO APLICADO A BANCO SABADELL**

**Autor**

Beatriz Tirado Soriano

**Directores**

Rafael Bravo Gil  
José Miguel Pina Pérez

Facultad de Economía y Empresa



# ÍNDICE



<b><u>INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b>1</b>
<b><u>CAPÍTULO 1. LA MARCA CORPORATIVA Y SU GESTIÓN INTERNA....</u></b>	<b>9</b>
<b>1.1 La marca corporativa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 La identidad de marca.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 La gestión de la marca corporativa.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 La gestión interna de la marca y el empleado.....</b>	<b>27</b>
1.4.1 El marketing interno (internal marketing)	
1.4.2 La gestión de marca del empleador (employer branding)	
1.4.3 La gestión interna de la marca (internal branding)	
1.4.4 La gestión de marca centrada en el empleado (employee branding)	
1.4.5 El valor de marca desde la perspectiva del empleado	
1.4.6 Variables de interés en la gestión interna de la marca	
<b>1.5 Conclusiones.....</b>	<b>48</b>
<b><u>CAPÍTULO 2. EL SECTOR BANCARIO Y LA GESTIÓN DE MARCA.....</u></b>	<b>53</b>
<b>2.1 Evolución del sector bancario en España.....</b>	<b>56</b>
<b>2.2 La crisis bancaria y la situación actual de del sector.....</b>	<b>64</b>
<b>2.3 La gestión de la marca en el sector bancario.....</b>	<b>69</b>
<b>2.4 La gestión interna de la marca en el sector bancario.....</b>	<b>76</b>
<b>2.5 La gestión interna de la marca en Banco Sabadell.....</b>	<b>86</b>
2.5.1 Breve contenido histórico de Banco Sabadell	
2.5.2 La marca Banco Sabadell	
2.5.3 La gestión de la marca en Banco Sabadell	
2.5.3.1 Los valores de marca	
2.5.3.2 La promesa de marca	
2.5.3.3 Los recursos de marca	
2.5.4 La gestión interna de la marca en Banco Sabadell	
<b>2.6 Conclusiones.....</b>	<b>99</b>

<b><u>CAPÍTULO 3. LA GESTIÓN DE MARCA EN BANCO SABADELL.</u></b>	
<b>ESTUDIO CUALITATIVO.....</b>	<b>104</b>
<b>3.1       Objetivos del estudio.....</b>	<b>106</b>
<b>3.2       Metodología.....</b>	<b>107</b>
3.2.1       Elección de los entrevistados	
3.2.2       Guión de las entrevistas	
<b>3.3       Resultados.....</b>	<b>116</b>
3.3.1       Introducción	
3.3.2       Bloque 1. La marca en Banco Sabadell	
3.3.3       Bloque 2. Gestión interna de marca en Banco Sabadell	
3.3.4       Bloque 3. Efectividad en la comunicación interna de la marca	
3.3.5       Bloque 4. Efectos de la gestión interna de la marca	
3.3.6       Bloque 5. Adaptación a la crisis COVID-19	
3.3.7       Selección de variables	
<b>3.4       Conclusiones.....</b>	<b>146</b>

<b><u>CAPÍTULO 4. LA GESTIÓN DE MARCA EN BANCO SABADELL DESDE</u></b>	
<b>LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADO. ESTUDIO CUANTITATIVO.....</b>	<b>151</b>
<b>4.1       Objetivos del estudio y modelo propuesto.....</b>	<b>153</b>
<b>4.2       Desarrollo de las hipótesis a contrastar.....</b>	<b>159</b>
4.2.1       Percepciones del empleado relacionadas con la marca corporativa	
4.2.2       Actitudes del empleado relacionadas con la marca corporativa	
4.3.3       Comportamientos del empleado relacionados con la marca corporativa	
<b>4.3       Metodología.....</b>	<b>173</b>
4.3.1       Técnica de recogida de información	
4.3.2       Medición de variables	
4.3.3       Sesgo del método común	
<b>4.4       Resultados.....</b>	<b>182</b>
<b>4.5       Conclusiones.....</b>	<b>188</b>

<b><u>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES FINALES.....</u></b>	<b>195</b>
<b>5.1 Contribución académica.....</b>	<b>202</b>
<b>5.2 Implicaciones para la gestión.....</b>	<b>207</b>
<b>5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación.....</b>	<b>210</b>

<b><u>BIBLIOGRAFÍA.....</u></b>	<b>217</b>
---------------------------------	------------

<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b>195</b>
<b>Anexo 1 Modelos de identidad corporativa</b>	
<b>Anexo 2 Guion de entrevistas en profundidad. Estudio cualitativo</b>	
<b>Anexo 3 Cuestionario de la encuesta. Estudio cuantitativo</b>	





# **RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS**



## **CAPÍTULO 1**

<b>Tabla 1.1</b>	Ranking de las marcas más valoradas en el año 2020.....	<b>12</b>
<b>Tabla 1.2</b>	Diferencias entre la marca corporativa y la marca producto.....	<b>13</b>
<b>Tabla 1.3</b>	Definición de conceptos relacionados con la identidad.....	<b>18</b>
<b>Tabla 1.4</b>	Herramientas y elementos clave en la identidad corporativa.....	<b>21</b>
<b>Tabla 1.5</b>	Criterios de utilidad y aplicabilidad en los modelos de identidad.....	<b>23</b>
<b>Tabla 1.6</b>	Dimensiones de la gestión de la identidad corporativa.....	<b>24</b>
<b>Tabla 1.7</b>	Principales definiciones de employer branding.....	<b>32</b>
<b>Tabla 1.8</b>	Diferencias entre internal y employer branding.....	<b>36</b>
<b>Tabla 1.9</b>	Variables perceptuales de interés.....	<b>46</b>
<b>Tabla 1.10</b>	Variables actitudinales de interés.....	<b>47</b>
<b>Tabla 1.11</b>	Variables de comportamiento.....	<b>48</b>
<b>Figura 1.1</b>	Interrelación entre la marca corporativa y marcas producto.....	<b>14</b>
<b>Figura 1.2</b>	Proceso de transmisión de la identidad a la imagen de marca.....	<b>16</b>
<b>Figura 1.3</b>	Modelo de identificación cliente-compañía.....	<b>25</b>
<b>Figura 1.4</b>	Antecedentes y consecuencias de la marca del empleador.....	<b>35</b>
<b>Figura 1.5</b>	Componentes y efectos de la gestión interna de la marca.....	<b>38</b>
<b>Figura 1.6</b>	Proceso de comunicación de marca.....	<b>39</b>

## **CAPÍTULO 2**

<b>Tabla 2.1</b>	Entidades bancarias oficiales del primer tercio de siglo XX.....	<b>59</b>
<b>Tabla 2.2</b>	Medidas adoptadas para la reconversión del sistema bancario español.....	<b>66</b>
<b>Tabla 2.3</b>	Causas de la crisis financiera.....	<b>68</b>
<b>Tabla 2.4</b>	Los valores de la marca Banco Sabadell.....	<b>92</b>
<b>Tabla 2.5</b>	Recursos de marca y su significado.....	<b>93</b>
<b>Tabla 2.6</b>	Elementos de identidad visual en Banco Sabadell.....	<b>94</b>
<b>Figura 2.1</b>	Sucursales de entidades de crédito españolas. Periodo 1974 – 2020.....	<b>61</b>
<b>Figura 2.2</b>	Influencia de los elementos de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor.....	<b>72</b>
<b>Figura 2.3</b>	Influencia directa e indirecta de la calidad del servicio percibida en el valor de la marca, desde la perspectiva del cliente.....	<b>73</b>
<b>Figura 2.4</b>	Influencia de valores individuales y organizacionales en la gestión de la marca a través del empleado.....	<b>78</b>
<b>Figura 2.5</b>	Modelo de relación entre empleado y cliente en un contexto de servicios.....	<b>82</b>
<b>Figura 2.6</b>	Modelo de asociación entre satisfacción empleado y satisfacción cliente.....	<b>83</b>

### **CAPÍTULO 3**

<b>Tabla 3.1</b>	Características de las entrevistas en estudios de gestión de marca.....	<b>109</b>
<b>Tabla 3.2</b>	Perfiles directivos seleccionadas en Banco Sabadell.....	<b>110</b>
<b>Tabla 3.3</b>	Guion de la entrevista de Ambler y Barrow (1996).....	<b>111</b>
<b>Tabla 3.4</b>	Guion de la entrevista de Papasolomou y Kitchen (2004).....	<b>112</b>
<b>Tabla 3.5</b>	Guion de la entrevista en Pérez y Rodríguez del Bosque (2012).....	<b>113</b>
<b>Tabla 3.6</b>	Guion de la entrevista en de La Guardia (2014).....	<b>113</b>
<b>Tabla 3.7</b>	Guion de la entrevista en Bravo et al. (2016).....	<b>114</b>
<b>Tabla 3.8</b>	Categorías extraídas de la gestión de marca en Banco Sabadell.....	<b>118</b>
<b>Tabla 3.9</b>	Origen y desarrollo de la marca en Banco Sabadell.....	<b>119</b>
<b>Tabla 3.10</b>	Deterioro de la imagen de Banco Sabadell.....	<b>120</b>
<b>Tabla 3.11</b>	Diferenciación de la imagen de marca.....	<b>121</b>
<b>Tabla 3.12</b>	Transmisión de marca a través de canales digitales.....	<b>122</b>
<b>Tabla 3.13</b>	Categorías extraídas de la gestión interna de marca en Banco Sabadell.....	<b>123</b>
<b>Tabla 3.14</b>	El rol del empleado en la gestión interna de la marca.....	<b>124</b>
<b>Tabla 3.15</b>	Los valores que transmite internamente la marca.....	<b>125</b>
<b>Tabla 3.16</b>	Estado de implantación de la gestión interna de marca.....	<b>126</b>
<b>Tabla 3.17</b>	Medición de los Brand Checks.....	<b>128</b>
<b>Tabla 3.18</b>	Coincidencia de ítems de validación para clientes externos e internos.....	<b>128</b>
<b>Tabla 3.19</b>	Coincidida de la imagen percibida internamente con la transmitida.....	<b>129</b>
<b>Tabla 3.20</b>	Obstáculos en la gestión interna de la marca.....	<b>130</b>
<b>Tabla 3.21</b>	Soluciones a los obstáculos en la gestión interna de marca.....	<b>131</b>
<b>Tabla 3.22</b>	Categorías extraídas de la efectividad en comunicación interna.....	<b>132</b>
<b>Tabla 3.23</b>	Herramientas de transmisión de marca a empleados.....	<b>133</b>
<b>Tabla 3.24</b>	Transmisión de marca a través de los distintos niveles jerárquicos.....	<b>134</b>
<b>Tabla 3.25</b>	Integración de las herramientas comunicativas en la actividad diaria.....	<b>134</b>
<b>Tabla 3.26</b>	Mejora en la eficiencia y eficacia en la comunicación interna.....	<b>135</b>
<b>Tabla 3.27</b>	Creación de canales de comunicación alternativos.....	<b>136</b>
<b>Tabla 3.28</b>	Orientación interna o externa del claim “ <i>Estar donde estés</i> ”.....	<b>136</b>
<b>Tabla 3.29</b>	Mejora de la imagen de la entidad como un buen lugar para trabajar.....	<b>138</b>
<b>Tabla 3.30</b>	Categorías extraídas de los efectos de la gestión interna de la marca.....	<b>138</b>
<b>Tabla 3.31</b>	Beneficios de la gestión interna de la marca.....	<b>139</b>
<b>Tabla 3.32</b>	Alineación con los valores de marca.....	<b>140</b>
<b>Tabla 3.33</b>	Resultado de la gestión interna de la marca en la experiencia cliente.....	<b>140</b>
<b>Tabla 3.34</b>	Categorías extraídas por la adaptación a la crisis COVID-19.....	<b>141</b>
<b>Tabla 3.35</b>	La importancia del empleado en la transmisión de la promesa de marca.....	<b>142</b>
<b>Tabla 3.36</b>	Flexibilidad y coordinación en la adaptación a los cambios.....	<b>143</b>

<b>Tabla 3.37</b>	Cambios en la estrategia de comunicación interna.....	<b>143</b>
<b>Tabla 3.38</b>	Estabilización en la adaptación a los cambios.....	<b>144</b>
<b>Tabla 3.39</b>	Ponderación de resultados para las variables objeto de estudio.....	<b>145</b>

## **CAPÍTULO 4**

<b>Tabla 4.1</b>	Ficha técnica de la muestra.....	<b>175</b>
<b>Tabla 4.2</b>	Características de la muestra.....	<b>177</b>
<b>Tabla 4.3</b>	Composición de escalas para la medición de variables perceptuales.....	<b>178</b>
<b>Tabla 4.4</b>	Composición de escalas para la medición de variables actitudinales.....	<b>180</b>
<b>Tabla 4.5</b>	Composición de escalas para la medición de variables comportamentales.....	<b>171</b>
<b>Tabla 4.6</b>	Resultados de los análisis de fiabilidad y validez convergente.....	<b>183</b>
<b>Tabla 4.7</b>	Resultados de los análisis de validez discriminante.....	<b>184</b>
<b>Tabla 4.8</b>	Efectos directos del modelo estructural.....	<b>185</b>
<b>Tabla 4.9</b>	Efectos indirectos totales del modelo.....	<b>187</b>
<b>Figura 4.1</b>	Modelo conceptual.....	<b>155</b>
<b>Figura 4.2</b>	Relaciones significativas encontradas en el modelo planteado.....	<b>186</b>



# INTRODUCCIÓN





## INTRODUCCIÓN

El modelo de negocio bancario está experimentando una transformación sin precedentes tanto en su estructura orgánica, como en lo que respecta a la estrategia empresarial. Los acontecimientos observados en los últimos años ponen de manifiesto el importante ejercicio de reestructuración y saneamiento que se está produciendo en un sector marcado por profundos desequilibrios. Si bien las últimas décadas han acelerado el proceso, aspectos como la concentración sectorial han sido una constante en el sector, remontándose hasta el siglo XIX la primera fusión entre entidades (Merchán, 2015).

Las crisis que se han ido sucediendo a lo largo de la historia han revelado la capacidad del sector para sobreponerse a escenarios profundamente adversos. Desde 2009, año en el que comenzaron a vislumbrarse los primeros efectos de la última gran crisis financiera, la consolidación sectorial en España ha ido transformando el mapa de entidades, pasando de más de sesenta bancos y cajas de ahorros a los diez grupos bancarios registrados en 2020. Lo anterior adquiere aún más relevancia por el hecho de que las cinco entidades más grandes concentraban en dicho año más del 70% del negocio bancario en España. Además, y como daños colaterales, la búsqueda de eficiencia ha llevado al cierre de prácticamente la mitad de las sucursales y a la destrucción de más de un tercio del empleo en el sector.

El escenario de tipos de interés negativos, la elevada competitividad característica del sector, los reducidos márgenes de intermediación, la escasa diferenciación de los productos y servicios comercializados, así como las nuevas tendencias de consumo observadas en el mercado, han obligado a muchas entidades a revisar sus estrategias corporativas. Todo ello permite anticipar que el futuro de la industria bancaria seguirá pasando por la búsqueda de sinergias y por una reducción de costes operativos por parte de las entidades que lo conforman. Por este motivo, la transformación digital en el contexto bancario pasa de ser una opción a convertirse en una necesidad. El nuevo modelo de negocio bancario deberá apoyarse necesariamente en los canales digitales para la comercialización de productos y servicios de manera más eficiente manteniendo, como reto, los estándares de calidad exigidos por el mercado (Silver y Berggren, 2010; Alt y Puschmann, 2012).

De forma paralela a la corrección de los desequilibrios estructurales mencionados, el sector bancario ha vivido una importante crisis de confianza motivada por escándalos que vieron la luz especialmente desde el estallido de la reciente crisis financiera (2008-2014). Para combatir esta situación y recuperar una reputación profundamente dañada, las entidades tuvieron que esforzarse en hacer más transparentes sus prácticas e incorporar la responsabilidad ética, tanto a sus políticas de gobierno como a sus inversiones (Cohn et al., 2014; Ferreira et al., 2016).

La industria bancaria genera un enorme impacto económico y social. Por ello, para el desarrollo de una actividad sostenible y alineada con las tendencias del mercado, es imprescindible que el sector dedique un mayor esfuerzo a conocer mejor a sus clientes con el objetivo de anticipar sus necesidades y, en definitiva, su comportamiento. Esta es una de las razones principales por la que algunas entidades han mostrado recientemente un mayor interés por revisar las estrategias de gestión de sus marcas corporativas.

La proyección de una marca fuerte y atractiva es crucial para el éxito de las entidades que pretenden recuperar la credibilidad del mercado y distinguirse de sus competidores (Bravo et al., 2016). De hecho, utilizada como herramienta estratégica, la gestión de marca se constituye como una importante fuente de ventaja competitiva capaz de generar valor para los distintos grupos de interés con los que se relaciona la entidad.

En el contexto de servicios en general, y en el sector bancario en particular, la prestación del servicio conlleva implícita una interacción entre los clientes y los empleados. Por ello, el comportamiento de estos últimos se ha identificado como el vehículo más adecuado para la transmisión de la marca (Bitner, 1990; Saleem e Iglesias, 2016). En otras palabras, los empleados se han convertido en su principal embajador, actuando como eslabón que conecta a la organización con sus clientes. Por este motivo, la gestión de la marca a través del empleado se ha concebido en la industria bancaria como una herramienta estratégica imprescindible para la supervivencia de las entidades financieras (Heffernan et al., 2008; Bravo et al., 2015).

Debido a lo anterior, el objetivo central de esta Tesis Doctoral es conocer, desde la perspectiva del empleado y en el contexto bancario, los factores que deben tenerse en cuenta a la hora de elaborar e implementar una estrategia de gestión de marca que permita guiar con éxito su transmisión de manera interna en la organización. Para ello, se ha decidido llevar a cabo un estudio de la gestión interna de marca en una entidad bancaria, Banco Sabadell. Este banco se encuentra en pleno proceso de redefinición de

su marca corporativa y resulta por ello especialmente oportuno como objeto de estudio. En particular, la Tesis Doctoral se centra en dos objetivos:

- Conocer los elementos clave en el proceso de redefinición de la identidad corporativa en Banco Sabadell.
- Elaborar y testar un modelo de diseminación interna de marca que permita explicar una serie de actitudes y comportamientos del empleado con relación al banco.

Los objetivos propuestos persiguen enriquecer el conocimiento académico y gerencial sobre los elementos que debe tener en cuenta una organización para construir y comunicar internamente una identidad corporativa fuerte y atractiva en el contexto bancario. Esta identidad debería permitir a la entidad diferenciarse de su competencia y adaptarse a las condiciones de un mercado altamente competitivo que además se encuentra inmerso en un profundo proceso de transformación. La gestión de la marca debe comenzar con un proceso de elaboración interno, antes de salir al exterior. De hecho, en situaciones de crisis es especialmente importante adaptar la gestión de la identidad al nuevo contexto, no solo externamente sino también internamente. Sin embargo, mientras la literatura académica ha puesto el foco en la comunicación a clientes y stakeholders externos, ha sido relativamente mucho menor el estudio de su transmisión a los empleados. De igual forma, si bien la investigación ha puesto de manifiesto reiteradamente la importancia de revisar las estrategias de marca en momentos convulsos, son escasos los trabajos que lo han abordado desde la perspectiva del empleado.

Por otro lado, la investigación trata de arrojar más luz sobre los factores que intervienen en el proceso de transmisión interna de marca desde la perspectiva del empleado. En particular, se pretende analizar el efecto que puede tener la difusión del conocimiento de marca en las percepciones de los empleados sobre la autenticidad de la marca y sobre la coherencia con los valores que representa. La Tesis persigue así complementar la literatura previa incorporando el análisis de la autenticidad de marca en el contexto bancario, ya que su estudio en este ámbito todavía es escaso.

Además, en el trabajo se analizará la influencia de la percepción del empleado en dos procesos de identificación que pueden explicar determinados comportamientos de apoyo a la marca. Si bien el impacto de la identificación organizacional en el comportamiento del empleado ha sido ampliamente estudiado, todavía son escasos los

trabajos que analizan los efectos positivos de la identificación con sus clientes. Además, desde una perspectiva gerencial, este trabajo puede facilitar la comprensión de variables de relevancia, no solo a nivel académico sino también empresarial, ayudando a las empresas a detectar problemas y asignar recursos a aquellas actividades de la gestión interna de marca que permiten fomentar comportamientos favorables de apoyo a la marca entre sus empleados.

Aunque no constituya un objetivo inicial de esta Tesis, dado que la crisis sanitaria originada por la propagación del virus del COVID-19 irrumpió en plena fase de desarrollo de la investigación, también se ha considerado enriquecedor conocer la forma en la que Banco Sabadell ha adaptado su estrategia de redefinición de su identidad corporativa al nuevo contexto de pandemia.

Para cumplir con los objetivos propuestos, este trabajo se estructura en cinco capítulos. En los dos primeros se llevará a cabo una extensa revisión de literatura académica con el objetivo de comprender la importancia de la gestión interna de marca, tanto de manera general en el capítulo 1 como de manera particular en el contexto bancario en el capítulo 2. Seguidamente, en el tercer y cuarto capítulo quedará detallada la metodología y los resultados de los estudios empíricos realizados; un primer estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad a directivos del banco en el capítulo 3, y una encuesta a empleados de la entidad en el capítulo 4. Finalmente, en el quinto y último capítulo se presentarán las conclusiones, las posibles implicaciones académicas y gerenciales de los resultados obtenidos, así como se reflexionará sobre las limitaciones y futuras líneas que pueden dar lugar a investigaciones futuras. A continuación, se presenta una descripción más detallada del contenido de cada capítulo.

En el capítulo 1 se lleva a cabo una revisión de literatura académica de gran interés para esta investigación, ya que permite comprender el alcance de la identidad corporativa, así como la importancia de definir su significado y delimitar los elementos que deben formar parte de ella. Así mismo se analizan diversas estrategias de gestión de marca que persiguen lograr una alineación entre la identidad transmitida y la imagen finalmente proyectada al mercado. Por último, se pone de manifiesto la relevancia estratégica que adquieren los modelos de gestión de la marca corporativa desde la perspectiva del empleado. Por ello, este capítulo permitirá además identificar un conjunto de perspectivas de estudio que analizarán la relación entre el empleado y la marca corporativa desde diversos ángulos. Lo anterior ayudará a comprender la importancia

que tiene tanto crear una marca corporativa fuerte, como el posterior éxito en su transmisión a través del comportamiento del empleado.

El capítulo 2 realiza una revisión de los trabajos que han abordado la gestión de marca en el sector bancario. Con el objetivo de contextualizar el motivo por el cual muchas entidades han considerado necesario revisar sus estrategias corporativas, se lleva a cabo en primer lugar un análisis de la evolución histórica de este sector desde sus orígenes en el siglo XVIII hasta la actualidad. Seguidamente el capítulo revisa los principales trabajos que abordan, desde la perspectiva bancaria, la gestión de la marca a través del empleado, identificándolo como el principal responsable de su transmisión. Finalmente, el capítulo culmina describiendo los aspectos más relevantes que ayudan a comprender la evolución histórica y la percepción de la marca corporativa en Banco Sabadell, entidad seleccionada como objeto de estudio en este trabajo de investigación.

El capítulo 3 expone la metodología y resultados empíricos que se obtienen como consecuencia del estudio exploratorio llevado a cabo mediante entrevistas en profundidad a los directivos de Banco Sabadell encargados directa o indirectamente de gestionar la marca en dicha entidad. Esta etapa de la investigación pretende aportar información valiosa que permita comprender el proceso mediante el cual la entidad ha diseñado la estrategia de gestión de marca, así como los mecanismos que ha previsto para implantarla y transmitirla con éxito a través de sus empleados.

El capítulo 4 queda dedicado al desarrollo y exposición de la metodología y resultados correspondientes al estudio de corte cuantitativo. Este análisis permite complementar la visión de los gestores de marca con las respuestas observadas en los empleados de la compañía. La información se obtiene mediante una encuesta dirigida a una muestra de empleados, lo que permite confirmar la forma en la que éstos perciben la marca, así como su respuesta medida en términos de actitud y comportamiento hacia esta última. Este análisis permitirá proponer un modelo teórico y desarrollar una serie de hipótesis que serán finalmente contrastadas para validar el modelo propuesto.

Finalmente, el capítulo 5 queda dedicado a la exposición de las conclusiones generales de la investigación. En este capítulo, se reflexionará acerca de los resultados obtenidos por los estudios empíricos que contribuyan a enriquecer la literatura académica revisada. Así mismo, se analizarán las posibles aplicaciones que pudieran ser de interés para la práctica gerencial. Finalmente se expondrán las limitaciones del trabajo y las posibles líneas que pudieran abrir el camino en investigaciones futuras.



# **CAPÍTULO 1**

## **LA MARCA CORPORATIVA Y SU GESTIÓN INTERNA**





## 1. LA MARCA CORPORATIVA Y SU GESTIÓN INTERNA

En este apartado se realizará una introducción del capítulo recalcando el interés que suscitan para la investigación el significado y alcance de los términos *marca corporativa*, *identidad corporativa* e *imagen corporativa*, así como la relación existente entre todas ellas. Así mismo, se aportará una breve descripción del término *gestión de identidad corporativa*, valorando no solo su significado revisado en numerosas ocasiones por la literatura académica sino también su alcance en el ámbito gerencial. De igual forma se considera relevante el mencionar aquí los modelos de gestión de la identidad que serán convenientemente desarrollados en este capítulo. Finalmente, la introducción del mismo culminará con un avance de la importancia que para esta investigación adquiere la *gestión corporativa desde la perspectiva del empleado*.

### 1.1. LA MARCA CORPORATIVA

Durante siglos, las marcas han estado presentes en el comercio con el objetivo de distinguir los productos de un fabricante de los de otro. Si bien el origen concreto es algo incierto, se ha señalado con frecuencia la Edad Media como el inicio en el uso de las marcas. Así en aquellos tiempos, los gremios empleaban marcas para diferenciar sus productos frente a los de otros gremios. Esta marca también servía para el comprador, que podía de esta forma identificar al gremio que lo había fabricado. Pero si bien el inicio del uso de las marcas no está del todo claro, sí parece existir un mayor consenso en el origen etimológico del concepto. Así, la palabra marca deriva de una antigua palabra escandinava, “*brandr*”, que significaba “*quemar*”. Esta palabra hacía referencia a la señal a fuego con la que se marcaba al ganado para poder reconocer al propietario de cada animal (Keller, et al., 2012).

Esta función principal de la marca, como elemento que permite distinguir, identificar o diferenciar se sigue en cualquier caso manteniendo en la actualidad. Así, muchas de las definiciones del concepto que han surgido a lo largo de los años han señalado esta función. La Asociación Americana de Marketing señala que una marca es “*un nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica los bienes o servicios de un vendedor frente a los del resto de vendedores*”. Si bien esta definición está presente desde los años 60 del siglo pasado, en la actualidad mantiene su vigencia y sigue estando presente en el diccionario de su web corporativa (AMA, 2021). En

España, la Ley de Marcas vigente desde el año 2001 se refiere al concepto de marca como *“todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras”* (Ley 17/2001, capítulo 1, artículo 4). Así, por tanto, vuelve a incidir en la función principal de la marca como elemento que permite distinguir un producto o servicio.

Pero si bien la función principal de la marca se ha mantenido en el tiempo, no ocurre lo mismo con el alcance del concepto y mucho menos con su gestión. Si bien antiguamente una marca estaba exclusivamente restringida a un producto tangible, ahora es un concepto más amplio en el que caben también servicios, organizaciones, establecimientos, personas, lugares o incluso ideas.

En el caso de la utilización de la marca para referirse a una organización, se habla comúnmente de marca corporativa. Las empresas, asociaciones y otros tipos de organizaciones también emplean un nombre y otros símbolos que permiten diferenciarlas del resto. De hecho, muchas compañías de éxito emplean el mismo nombre para la empresa que para los productos que comercializan (tabla 1.1). Este tipo de estrategia les permite ganar visibilidad y apalancar la imagen de su empresa a la de sus productos (Stuart y Jones, 2004). Tal y como apuntaban Clifton y Maughan (2000), la mayoría de las marcas más valoradas a nivel internacional son marcas que utilizaban esta estrategia a finales del siglo XX.

**Tabla 1.1:** Ranking de las marcas más valoradas en el año 2020

Nº	Marca	Valor (millones \$)	Nº	Marca	Valor (millones \$)
1	Apple	322.999	11	BMW	39.756
2	Amazon	200.667	12	Intel	36.971
3	Microsoft	166.001	13	Facebook	35.178
4	Google	165.444	14	IBM	34.885
5	Samsung	62.289	15	Nike	34.388
6	Coca Cola	56.894	16	Cisco	34.119
7	Toyota	51.595	17	Louis Vuitton	31.720
8	Mercedes-Benz	49.268	18	SAP	28.011
9	McDonald's	42.816	19	Instagram	26.060
10	Disney	40.773	20	Honda	21.694

Fuente: Interbrand (2021)

La gestión de una marca de un producto guarda similitudes con la gestión de una marca corporativa, en el sentido en que ambas deben definir un significado que transmitir a sus públicos. Sin embargo, entre la gestión de ambas también hay notables diferencias. Stuart y Jones (2004) destacan la mayor importancia estratégica de la marca corporativa para los grupos de interés como accionistas, propietarios, empleados, proveedores, distribuidores o sociedad en general, frente a la marca producto, cuyo principal público se centra en el consumidor o cliente. En general, la gestión de una marca corporativa es más compleja e intangible que la de una marca producto (King, 1991; Ind, 1998; Bickerton, 2000). Lo anterior concuerda con el hecho de que la misión, visión, los valores centrales y la cultura empresarial son considerados elementos principales del término "*marca corporativa*", distinguiéndose de la marca producto en que esta última queda asociada exclusivamente a un producto determinado (Urde, 2013). De la misma manera, pueden distinguirse ambos tipos de marcas a partir del distinto enfoque adoptado por cada una de ellas –producto o empresa–, asumiendo que las primeras agregan valor económico a la variedad de productos y servicios ofrecidos por la empresa (Hatch y Schultz, 2001). Otra posible clasificación puede realizarse tomando como referencia la persona o equipo responsable que la gestiona, el horizonte temporal para el que se introduce en el mercado, los destinatarios a los que se dirige o los canales a través de los cuales se comunica (Balmer, 2001). En la tabla 1.2 quedan recogidas las mencionadas diferencias:

**Tabla 1.2:** Diferencias entre la marca corporativa y la marca producto

	<b>MARCA CORPORATIVA</b>	<b>MARCA PRODUCTO</b>
<b>Personal responsable</b>	Toda la organización	Departamento de Marketing
<b>Horizonte temporal</b>	Medio y largo plazo	Corto plazo
<b>Principales grupos de interés</b>	Múltiples agentes	Consumidores
<b>Canales de comunicación</b>	Comunicaciones corporativas	Mix de comunicación

Fuente: elaboración propia a partir de Balmer (2001)

Que toda la organización sea responsable de la marca corporativa revela la importancia que tiene para múltiples agentes, no solo para el consumidor. Si bien todo el personal puede llegar a influir en la marca y, por tanto, en la percepción que trabajadores,

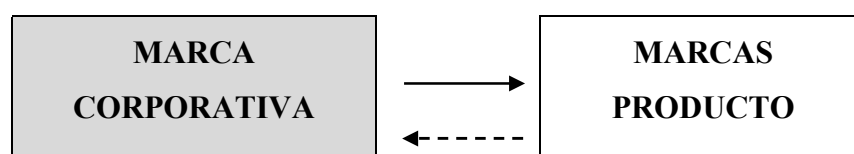
proveedores u otros stakeholders tienen de la propia organización, la planificación estratégica debe recaer en la dirección general.

Así, para que una marca sea fuerte es preciso que sea liderada y planificada por la alta dirección, debiendo contar en su gestación con la totalidad de la organización. La dirección general debe ser la principal embajadora y catalizadora de la marca, configurándola para que quede perfectamente integrada en la estrategia de la empresa. Lo anterior requiere de la coordinación y alineación de las áreas de producción, marketing, recursos humanos y financiera (Llopis, 2016).

En cualquier caso, cada empresa tiene su manera de gestionar las marcas. Así, por ejemplo, la compañía *Procter and Gamble* plantea una estrategia en cada producto y marca para todo su ciclo de vida, mostrando el enfoque estratégico de largo plazo que caracteriza su gestión de marcas producto. En todo caso, la vida de un producto, y en consecuencia la perspectiva temporal de su marca, suelen ser generalmente más cortas que las de la compañía que lo comercializa. Por este motivo, la gestión de la marca debe tomar como referencia el ciclo de vida de la empresa, adaptando su estrategia en función de la etapa en la que se encuentre esta última. Bajo este enfoque, una empresa que lanza su producto al mercado se encontrará en la fase de "*introducción*" dando a conocer su marca. En una segunda etapa de "*elaboración*", el mercado comenzará a conocer los valores intrínsecos a dicha marca para finalmente generalizarse pasando a identificar a todos los productos comercializados por la empresa en una última fase denominada de "*fortificación*" (Park et al., 1986).

La relación existente entre la marca corporativa y las marcas de los productos comercializados por una organización determinada ha sido ampliamente estudiada en la literatura actual (figura 1.1).

**Figura 1.1:** Interrelación entre la marca corporativa y marcas producto



Fuente: elaboración propia a partir de Bravo et al. (2017)

A partir de la figura anterior puede deducirse una relación bidireccional entre la marca corporativa y la marca de producto. Por un lado, la identidad de la marca corporativa

puede condicionar la identidad de cada una de las marcas de producto, en cuyo caso será necesario que la dirección general defina la identidad de la marca de cada producto con el objetivo de que exista coherencia entre todas ellas. Por otro lado, la identidad de las distintas marcas comerciales puede condicionar el éxito de la marca corporativa, por lo que es conveniente que la definición de la marca corporativa incorpore unos valores centrales comunes a todas las marcas comerciales (Simoes et al., 2005).

No obstante, pueden existir importantes diferencias en función de la estrategia de marca producto y marca corporativa llevada a cabo por la organización. Así, para una empresa como *Phillips* con una estrategia de marca única, el efecto dominante de la marca corporativa será mucho más fuerte que en empresas como *Procter & Gamble*, donde las estrategias de marcas producto se gestionan de manera independiente a la de su marca corporativa. A pesar de las diferencias, la gestión de la marca corporativa también comparte una serie de aspectos comunes a la gestión de cualquier otro tipo de marca. Así, dentro del marco general de la gestión de marca, se habla de dos elementos clave: la identidad y la imagen. De manera sintética, podemos decir que la identidad se refiere fundamentalmente a lo que la empresa quiere para su marca, mientras que la imagen corresponde a la percepción que los grupos de interés, y especialmente el consumidor, tienen de dicha marca.

En la figura 1.2 se representa el proceso de transformación de la identidad en la imagen de marca que permite explicar cómo la identidad se transmite a través de una secuencia de señales. Mediante un esquema básico de comunicación en el que el emisor es la empresa y los receptores son los principales grupos de interés, el mensaje se transmite a través de una serie de canales pudiendo existir ruido que distorsione la recepción del mensaje (Kapferer, 2004). Dependiendo de la estrategia elegida, las empresas pueden comunicar una identidad de una manera real o distorsionada, mimetizándose con las acciones de comunicación de los rivales, conquistando a todo el mercado mediante cambios oportunistas de identidad, o proyectando una imagen idealizada, alejada de la realidad.

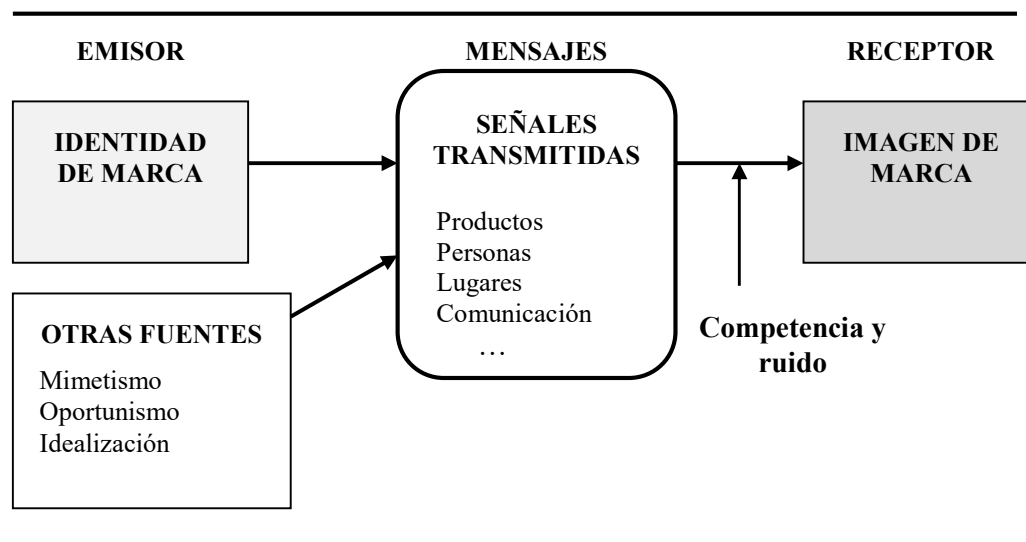
La gestión de una marca corporativa supone comunicar los valores que representan la identidad de la empresa a los distintos grupos de interés, tanto internos como externos a la organización. Dicha identidad podrá ser transmitida mediante el simbolismo, las comunicaciones, así como a través del comportamiento de la empresa y de su personal (Van Riel y Balmer, 1997; Stuart y Jones, 2004).

De hecho, la crisis sanitaria generada a raíz de la propagación del virus del COVID-19 ha puesto de manifiesto una vez más la importancia de alinear el comportamiento de la empresa con la identidad que pretende transmitir.

Algunas compañías como *SEAT*, *Media Markt* o *Casa Tarradellas* fueron elogiadas por sus reacciones, poniendo a disposición de las instituciones públicas y de la sociedad sus productos, servicios o conocimiento para luchar contra la pandemia. Por el contrario, otras fueron duramente criticadas por su inactividad o malas prácticas como Amazon y una agresiva estrategia logística que se llevó a cabo sin contar con los medios de protección adecuados para sus trabajadores. En este punto cobra especial relevancia la brecha entre la identidad corporativa que la compañía pretende transmitir y la imagen finalmente proyectada en el mercado (Chan et al., 2020).

No obstante, el mensaje no siempre se transmitirá de la manera deseada debido al efecto de factores externos como la competencia, el ruido generado por la experiencia previa de los grupos de interés con la marca corporativa, así como la comunicación interpersonal entre agentes externos a la organización (Kapferer, 2004).

**Figura 1.2:** Proceso de transmisión de la identidad a la imagen de marca



Fuente: Kapferer (2004)

## 1.2. LA IDENTIDAD DE MARCA

Como adelantábamos en el punto anterior, la función principal de la marca es identificar, distinguir y diferenciar a un producto, organización, persona o idea del resto. Para ello, el gestor de la marca debía crear una identidad para dicha marca. En el caso de las marcas corporativas, se trata de crear una identidad para la organización.

Al igual que la marca, el término identidad se refiere al “*Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás*” (Real Academia Española, 2021). Aplicado a las compañías, la identidad corporativa sería el conjunto de aspectos que caracterizan a la organización frente al resto de organizaciones. La empresa así debe seleccionar el conjunto de aspectos que definen a la compañía para hacerla lo más atractiva posible frente a los grupos de interés. En este sentido, la identidad se configura como “*el conjunto de asociaciones que los estrategas de la marca aspiran a crear o mantener*” (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

La cuestión que puede plantearse es este punto es: ¿qué tipo de asociaciones tienen la característica de ser tan diferenciales en la compañía como para ser consideradas parte de su identidad?. Desde el campo de la organización de empresas se habla de la identidad organizacional como “*los atributos centrales, distintivos y duraderos que definen a la organización a lo largo del tiempo*” (Albert y Whetten, 1985). Estos tres adjetivos sirven para clasificar el tipo de asociaciones o atributos que debe tener en cuenta la organización a la hora de diseñar su identidad corporativa. Por tanto, deben ser elementos centrales de la organización, que permitan distinguirla del resto de organizaciones, y que permanezcan estables a lo largo del tiempo. A pesar de que estos tres aspectos parecen claves, se trata de un criterio subjetivo que dependerá del objetivo perseguido.

En el ámbito empresarial no se ha observado consenso en la definición ni en el uso del término identidad. Para evitar la existencia de esta “nebulosa” en torno al concepto, ha sido necesario apuntar una serie de cuestiones clave que han permitido matizar y explicar su significado (Balmer, 2001). Dichas cuestiones se muestran en la tabla 1.3.

La falta de consenso y uso impreciso del término identidad han sido ampliamente criticados por la literatura académica por haber fomentado ambigüedad (Balmer, 2001; Cornelissen y Elving, 2003). Si bien en determinados casos la identidad corporativa ha podido relacionarse con una empresa concreta al identificarse como las características

distintivas y actividades que conforman el núcleo de la organización, en ocasiones la identidad se ha concebido como una representación simbólica de la organización, calificándose como algo subjetivo, modificable y dependiente de la perspectiva del observador: “*La identidad que es el todo, ha acabado no significando nada*” (Whetten, 2006).

**Tabla 1.3:** Definición de conceptos relacionados con la identidad

CONCEPTO	CUESTIÓN CLAVE
<b>Identidad corporativa</b>	¿Qué somos?
<b>Identidad organizacional</b>	¿Quiénes somos?
<b>Identidad visual</b>	¿Cuáles son los símbolos de la organización y sistemas de identificación?
<b>Comunicación corporativa</b>	¿Ha sido integrada la comunicación?
<b>Comunicaciones corporativas</b>	¿Existe congruencia entre la comunicación horizontal y la vertical?
<b>Imagen corporativa</b>	¿Qué perciben de la marca?
<b>Reputación corporativa</b>	¿Qué atributos distintivos se corresponden con la organización?
<b>Marca corporativa</b>	¿Qué objetivo se persigue con la comunicación de la marca?

Fuente: Balmer (2001)

No obstante, sí parece existir consenso en la afirmación de que la identidad de marca tiene un marcado carácter aspiracional al convertirse en una guía que marca el camino a seguir por la empresa y la ayuda a orientar a los distintos grupos de interés. Si la imagen de marca es una percepción pasiva por parte de los stakeholders, la identidad debe ser activa y orientarse hacia el futuro (Aaker y Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 2004). En este sentido, la definición de identidad puede ampliarse a “*lo que la marca hace*”, “*lo que la marca es*”, “*lo que representa para sus stakeholders*”, o “*lo que se espera de ella*” (Melewar, 2003).

Además de lo anterior, la identidad es concebida como un ente dinámico y cambiante que se adapta a su entorno mediante un proceso de respuesta y aprendizaje. La llamada *inestabilidad adaptativa* explica este proceso observado de manera continua entre la identidad y la imagen corporativas (Gioia et al., 2000). Su carácter aspiracional, la ambigüedad del concepto, así como su vocación de continua adaptación al entorno, permiten advertir la complejidad de un término que cuenta con una amplia diversidad de



elementos y para el que se han escrito numerosos trabajos que han tratado de aportar herramientas de análisis válidas para su gestión.

Así, para detectar las diferencias entre la identidad real, la identidad comunicada y la identidad ideal o deseada, ha sido ampliamente utilizado el test de ácido (ACID test: *Actual, Communicated, Ideal, Desired*) así como sus versiones posteriores AC2ID o AC3ID (Balmer y Soenen, 1999; Balmer y Greyser, 2016), concibiéndose como una herramienta diseñada para alinear las identidades de forma tal que exista congruencia entre todas ellas (Urde, 2013).

Por su parte, el prisma de identidad de marca o “*diamante de la identidad*” es otra herramienta que también ha permitido analizar y clasificar los elementos de la identidad, distinguiendo una parte interna y otra externa, así como una parte más cercana al emisor o empresa y otra más cercana a los receptores o stakeholders. La metáfora que subyace a la teoría explica cómo el diamante recibe un haz de luz que incide en su parte interna compuesta por la cultura, personalidad y auto-imagen de la marca. Este haz de luz posteriormente se proyecta hacia la parte externa, compuesta a su vez por otros tres elementos que son el físico, la relación y el reflejo.

De manera más sencilla, otra metáfora utilizada es la que considera la identidad como un iceberg. Así, solo una pequeña parte de la identidad se encuentra en el exterior y puede observarse fácilmente, mientras existe una parte interna mucho más grande que no se ve a simple vista. Dicha parte interna sin embargo no es visible para los stakeholders externos a la empresa (Davidson, 1997). Desde otra perspectiva, Balmer y Soenen (1999) formularon un modelo de tres dimensiones que trataba de explicar cómo una organización está compuesta por alma, mente y voz, entendiendo como tales los elementos subjetivos centrales, las decisiones conscientes, así como las distintas formas de comunicación de la organización respectivamente.

La crisis sanitaria originada por el COVID-19 también ha revolucionado la forma de concebir la identidad de las empresas, destacando aspectos transcendentales como la incorporación de valores éticos a su estrategia empresarial. Así, la identidad corporativa se redefine como respuesta a una pandemia y a unas nuevas necesidades del mercado. La nueva identidad de las organizaciones debería incorporar aspectos como su compromiso con la salud de los empleados, la necesidad de adaptarse a importantes cambios en el entorno, la concienciación en el ámbito de la igualdad, la mejora de su política de Responsabilidad Social Corporativa, la redefinición de su estrategia de

marketing o la consideración del posible impacto ambiental de su actividad (He y Harris, 2020; Bunkanwanicha et al., 2020).

Como se puede extraer a partir de los modelos analizados, no se percibe consenso acerca de qué elementos constituyen verdaderamente la identidad corporativa. Sin embargo, sí existen una serie de elementos o dimensiones comunes que son apuntadas por diferentes investigadores. Así, por ejemplo, Cornelissen y Elving (2003) utilizan también como dimensiones de identidad los elementos visuales (simbología), la comunicación, el comportamiento, la estrategia, la estructura y la cultura de la organización. De igual forma, Melewar y Karaosmanoglu (2006) proponen una clasificación detallada de elementos asociados a la identidad corporativa basándose en siete dimensiones: comunicación corporativa, diseño corporativo, cultura corporativa, comportamiento, estructura, identidad de la industria y estrategia corporativa. En el anexo 1 se muestra la modelización propuesta por estos y otros autores, que conjuntamente ayudan a entender el alcance y gestión del concepto de identidad corporativa.

En definitiva, existen numerosos trabajos que se han esforzado en describir el conjunto de herramientas y elementos clave que se deben tener en cuenta a la hora de construir una marca corporativa. De manera integradora y tal y como puede observarse en la tabla 1.4, el trabajo de Urde (2013) aporta un nuevo marco conceptual cuyo conocimiento constituye una guía teórica y práctica para definir y alinear la identidad corporativa con nueve elementos que considera críticos: propuesta de valor, relaciones, posición, expresión, promesa y valores fundamentales, personalidad, misión y visión, cultura y, finalmente, competencias.

Así, podemos concluir por un lado que la identidad corporativa se compone de elementos que permiten diferenciar a la organización en función de lo que la empresa quiere ser, lo que realmente es, o lo que comunica. Por otro, que existen diferentes herramientas de análisis que distinguen una parte interna de la identidad, compuesta por elementos relativos a la organización de otra externa más visible, identificada como las acciones, las comunicaciones de la empresa o sus elementos visuales.

**Tabla 1.4:** Herramientas y elementos clave en la identidad corporativa

	ELEMENTOS	MODELOS
<b>Externos</b>	Atributos de marca, beneficios para el consumidor	Brand Wheel (Ted Bates)
	Auto imagen y reflejo	Prisma de Kapferer
	Proposición de valor	Modelo de planificación de la identidad de Aaker
	Posicionamiento	Modelo de planificación de la identidad de Aaker
	Diferenciador y razón para creer	Brand Key (Unilever)
	Imagen	Modelo de concepto-imagen de marca de Park, Jaworski y MacInnis
	Relación	Modelo de planificación de la identidad de Aaker, Prisma de Kapferer
<b>Centrales (internos y externos)</b>	Esencia	Brand Wheel (Ted Bates)
	Valores	Prisma de Kapferer
	Identidad pactada	AC3ID test: Balmer
	Núcleo y extensión del núcleo de marca	Modelo de planificación de la identidad Aaker
	Valores centrales y promesa de marca	Marco de referencia para la orientación a marca y mercado: Urde, Baumgarth y Merrilees
	Personalidad	Prisma de Kapferer
	Identidad visual / Expresión / Comunicación	Modelo de Olins, Mollerup
<b>Internos</b>	Cultura	Prisma de Kapferer, herramienta de marca corporativa de Hatch y Schultz
	Misión y Visión	Modelo de visión de marca de Chernatony
	Propósito	Modelo de núcleo ideológico de Collin y Porras
	Valores organizacionales	Marco de referencia para la orientación a marca y mercado: Urde, Baumgarth y Merrilees
	Cultura organizacional	Modelo de visión de marca de Chernatony, herramienta de marca corporativa de Hatch y Schultz
	Valores centrales	Modelo de núcleo ideológico de Collin y Porras

Fuente: Urde (2013)

### 1.3. LA GESTIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA

En el apartado anterior se ha llevado a cabo un resumen de los elementos principales de la identidad de marca, haciendo referencia a una serie de modelos para su gestión. Todas estas herramientas tienen en común el objetivo de intentar analizar la identidad

de la empresa a partir de los elementos que la componen. Independientemente de la herramienta utilizada, se trata de identificar elementos de la identidad que puedan no estar alineados con el resto, y provocar así desviaciones con respecto a la identidad ideal planteada por la empresa. Así, por tanto, la gestión de la identidad de marca corporativa supone alinear todos los elementos que la componen, con el objetivo de transmitir una imagen de marca positiva para todos los grupos de interés. En este punto vamos a analizar diversos enfoques de gestión de identidad, tanto desde la perspectiva académica como desde la visión de la consultoría y la práctica empresarial.

De una manera general, Simoes, et al. (2005) hablan de la gestión de la identidad como *“todas las acciones implementadas deliberadamente por la compañía con el objetivo de mejorar la imagen de su marca”*. Esta definición es similar a la conceptualización propuesta por Aaker y Joachimsthaler (2000) que hacía referencia a las asociaciones de marca que los estrategas aspiraban a crear o mantener. La diversidad de elementos y dimensiones que componen el concepto de identidad es el resultado de su carácter multidisciplinar. La literatura académica de gestión de la identidad ha sido abordada desde diferentes áreas de conocimiento y su estudio implica una visión integradora. Existen tres principales corrientes en el estudio de la gestión de la identidad corporativa que son el diseño gráfico, los estudios de organización de empresas, y el marketing. Gracias al diseño gráfico la identidad corporativa se transmite de manera visual a través de logotipos, símbolos o tipografías determinadas. En relación con los estudios de organización de empresas, la teoría de la identidad social permite postular que los procesos de identificación de empleados con su empresa se entienden desde el prisma de la identificación social. El clima organizacional, la misión, los valores y las creencias son concebidos como elementos centrales, perdurables y distintivos que permiten a la empresa diferenciarse de otras y construir una estructura de identificación que será compartida por los empleados de la misma. Finalmente, y desde una perspectiva del marketing, la gestión de la marca se identifica como un proceso integrador que debe iniciarse desde el proceso productivo hasta la comercialización final del producto o servicio. Lo anterior permite advertir que la utilización de una perspectiva interdisciplinar en la gestión de la marca aportará una visión global de la identidad corporativa que permitirá integrar la misma en las distintas áreas de la empresa (Simoes et al., 2005).

Para evaluar la funcionalidad que puede aportar la gestión de la identidad corporativa en la práctica gerencial, el análisis de los modelos existentes de gestión de identidad corporativa permite extraer diez criterios indispensables para la construcción de un modelo de gestión robusto, útil y válido, tal y como recoge la tabla 1.5 (Suvatjis y de Chernatony, 2005).

**Tabla 1.5:** Criterios de utilidad y aplicabilidad en los modelos de identidad

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
<b>Claridad visual</b>	Visualmente atractivo para facilitar su utilidad
<b>Fácil de interpretar</b>	Simple y fácil de entender
<b>Secuencia lógica</b>	Explica sus parámetros de forma ordenada
<b>Ajuste y adaptabilidad</b>	Capaz de adaptarse al entorno cambiante
<b>Sinergias</b>	Produce sinergias cuando se integra en las diferentes áreas
<b>Operatividad interna</b>	Operativo para todos los empleados
<b>Fácil de memorizar</b>	Fácil de asimilar y retener por parte de los empleados
<b>Eficaz</b>	Facilita el desarrollo de estrategias
<b>Modulable</b>	Se puede dividir en partes más pequeñas
<b>Proactivo</b>	Fomenta el compromiso con unas metas determinadas

Fuente: Suvatjis y de Chernatony (2005)

Partiendo de los criterios anteriores, Suvatjis y de Chernatony (2005) construyen un modelo de seis estaciones independientes que interaccionan tanto entre sí mismas como con su entorno. No siguiendo un orden jerárquico sino circular para su gestión, el proceso de formación y gestión de la identidad pasa ineludiblemente por los diferentes estadios de manera secuencial moviéndose desde la Estación Principal hacia la Estación Triple Crítica. Así, a medida que la empresa construye su identidad corporativa a lo largo de los diferentes estadios, mayor es la zona de confluencia o *interfaz de la imagen* entre la identidad corporativa que se identifica con lo que la empresa quiere transmitir, y la imagen corporativa que equivale a lo que realmente perciben sus stakeholders. Este modelo es contrastado años después para verificar su vigencia (Suvatjis et al., 2012).

En la clasificación de elementos de la identidad propuesta por Melewar y Karaosmanoglu (2006) se establece sin embargo un orden causal entre las dimensiones. Según el modelo de estos autores la gestión de la identidad quedaría determinada tanto

por la propia identidad de la organización proyectada a través de su estrategia, estructura, cultura y comportamiento corporativos, como por la identidad de la industria en la que la empresa desarrolla su actividad. Desde otra perspectiva similar, Bravo et al. (2017) señalan cinco elementos en la gestión de la identidad corporativa: las acciones para el desarrollo de la personalidad de marca, la estrategia empleado-cliente, las prácticas de recursos humanos, la misión y difusión de valores, la comunicación consistente y la identidad visual (tabla 1.6).

**Tabla 1.6:** Dimensiones de la gestión de la identidad corporativa

DIMENSIONES	CONCEPTO
<b>Acciones para el desarrollo de la personalidad de la marca</b>	Si es innovadora, si se puede depositar en ella confianza, entre otros.
<b>Estrategia empleado-cliente</b>	Relación sólida con el empleado basada en la calidad del servicio prestado
<b>Prácticas de Recursos Humanos (RRHH)</b>	Medición del rendimiento del personal, programas de aprendizaje y capacitación.
<b>Misión y difusión de valores</b>	Inculcar valores y objetivos a sus empleados.
<b>Comunicación consistente</b>	Comunicaciones formales e informales para transmitir la información.
<b>Identidad visual</b>	Elementos visuales asociados a la organización.

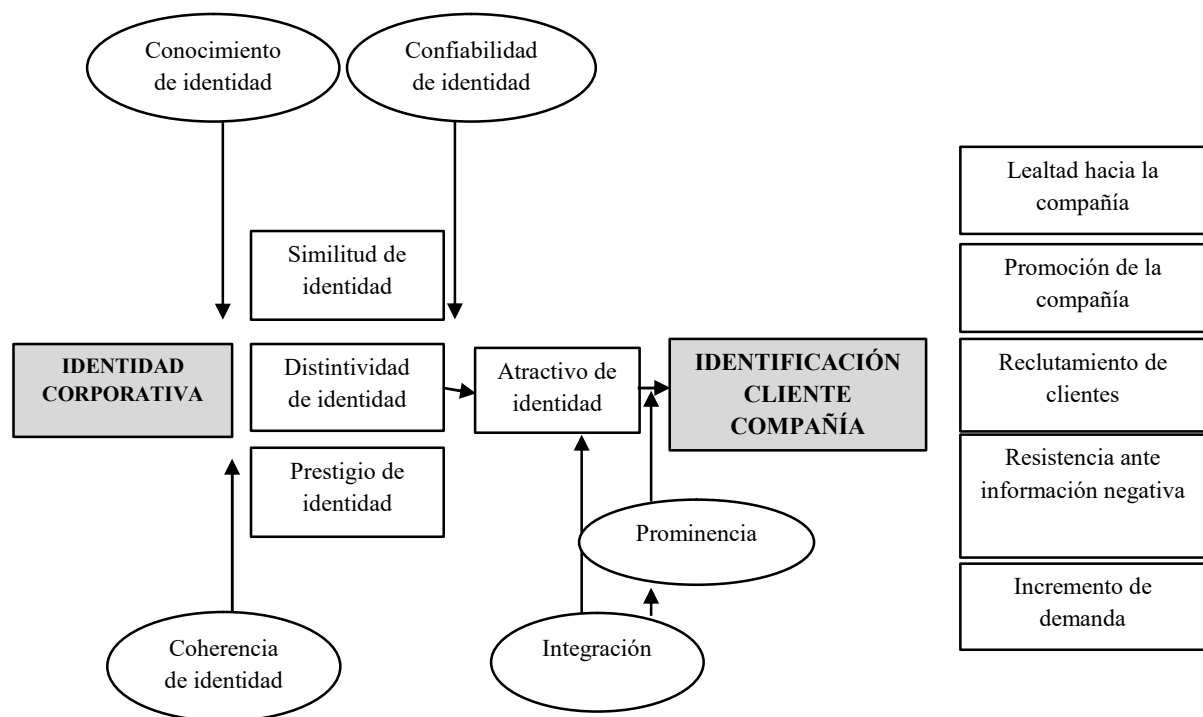
Fuente: Bravo et al. (2015)

Los procesos de identificación entre cliente y compañía permiten entender por qué razón algunos consumidores se sienten fuertemente atraídos y comprometidos con determinadas compañías. El consumidor realiza asociaciones con la organización que le permiten identificarse con ella estableciendo relaciones sólidas y duraderas. Por este motivo, las asociaciones de marca pueden utilizarse para transmitir una identidad corporativa que sea atractiva y que genere percepciones positivas en los consumidores, cuestión que se traducirá finalmente en evaluaciones favorables hacia la organización. Si los factores constituyentes de la identidad corporativa son comunicados por la organización a través de medios, clientes, *shareholders*, canales, foros y empleados, la organización logrará transmitir la identidad corporativa deseada (Bhattacharya y Sen, 2003). El modelo representado en la figura 1.3 explica la identificación como el resultado de una relación íntegra y legítima. La lealtad y la promoción hacia la compañía, el reclutamiento o captación de nuevos clientes, la baja influencia de informaciones negativas acerca de la compañía o el incremento de la demanda, son

algunos de los resultados logrados gracias a la consecución de una identidad corporativa atractiva (Bhattacharya y Sen, 2003).

Además, es posible ampliar el alcance del proceso de identificación entre cliente y compañía analizando la influencia de factores como la responsabilidad social corporativa en empleados, inversores u otros *stakeholders*. Así, el modelo de Arendt y Brettel (2010) muestra que una RSC fuerte potencia el efecto de la gestión de la identidad corporativa aumentando tanto la identificación de los stakeholders con la organización como el atractivo de la imagen percibida por estos últimos. Esto es debido a que su gestión persigue mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad por lo que los stakeholders se verán más atraídos e identificados con una empresa que cuente con una RSC sólida, y esto finalmente se traducirá en el éxito de la compañía.

**Figura 1.3:** Modelo de identificación Cliente-Compañía



Fuente: Bhattacharya y Sen (2003)

De los trabajos revisados hasta el momento se deduce que la identidad de la marca ha sido tradicionalmente diseñada y gestionada desde la organización, y en la mayoría de los casos, de manera unilateral. Así, los gestores de la marca han sido tradicionalmente los únicos agentes encargados de diseñar y construir lo que la marca de una compañía es o debe ser en base a un contexto determinado. También han sido muchos y muy

diversos los factores que han intervenido en el proceso de construcción de la marca con un peso u otro dependiendo de su grado de influencia en el resultado final o imagen de marca finalmente percibida por el mercado. De igual forma, los modelos de gestión analizados han tenido en cuenta una amplia diversidad de elementos procedentes tanto del ámbito interno como externo a la empresa.

La identidad de la marca debe analizarse desde una perspectiva dinámica, esto es, con capacidad de adaptación a los cambios de su entorno. El diseño de la identidad bajo este enfoque deberá contar con la contribución y el feedback de los consumidores también llamados *constituyentes de la marca* (Silveira et al., 2013). Una identidad de marca debe ser en cualquier caso duradera y consistente al tiempo que dinámica. Esto implica que la identidad debe ser capaz de adaptarse a un mercado y entorno cambiantes, pero manteniendo los símbolos que la caracterizan de forma estable, de manera tal que los consumidores puedan seguir identificándose con la imagen que históricamente ha representado a la compañía

Una de las principales críticas a los modelos de gestión es haber sido desarrollados desde una perspectiva excesivamente académica, conceptual, careciendo de utilidad gerencial (Suvatjis et al., 2012). Desde una perspectiva centrada en la consultoría también existen interesantes propuestas relativas a los modelos de gestión de la identidad. Un claro ejemplo de estas aportaciones es la herramienta de gestión de marca "Brand Wheel", desarrollada por la consultora Bates Worldwide en 1988. Esta herramienta describe de forma ordenada cómo una marca se comunica a nivel interno y externo de manera alineada con la estrategia global de la empresa para proyectar su imagen en el entorno organizativo real, llevando a cabo un posterior control de desviaciones. La gestión de la marca siguiendo esta metodología comporta trabajarla desde dentro hacia fuera de la empresa, conjugando una dimensión funcional que se percibe con facilidad con una dimensión psicológica asociada a un beneficio emocional o de identificación.

Otra conocida herramienta empresarial es el modelo Brand Key o modelo de cerradura desarrollado por la empresa Unilever. Este modelo señala como elementos a tener en cuenta en la gestión de la identidad de marca los atributos originales o fortalezas de la marca, el entorno competitivo, el tipo de cliente objetivo, el *Insight* o necesidad no satisfecha del consumidor, los beneficios o atributos que valora el consumidor y que diferencian a la marca de la competencia, la personalidad o rasgos que caracterizan a la



marca, la razón para creer, o elementos racionales sobre los que se sustenta la promesa de marca, el discriminador o elemento principal que aporta la diferenciación a la marca y la esencia, fruto de la conjunción de los demás elementos.

La crisis del COVID-19 ha revelado que las estrategias de las organizaciones también debían prestar atención a cuestiones clave como la importancia de transmitir credibilidad y seguridad a sus stakeholders. Así, la comunicación corporativa se ha posicionado como un elemento principal en la gestión de la identidad desde que dio comienzo la pandemia. La transmisión de liderazgo, de una identidad compartida, de cercanía, de cooperación, así como de un mensaje claro y consistente, han sido claves para adaptarse a un entorno en el que el distanciamiento físico ha cambiado la relación entre las organizaciones y sus clientes, así como con otros stakeholders (Suprapti et al., 2020; Chan et al., 2020, Van Bavel et al., 2020).

A modo de síntesis de este apartado, podemos concluir afirmando que existen diversos modelos de gestión de la identidad de marca, tanto desde la perspectiva académica como desde la rama de la consultoría y la práctica empresarial.

Se destaca nuevamente la necesidad de alinear los elementos que componen la identidad a través de una serie de pasos, que son ya propios de cada modelo. En cualquier caso, la gestión de la identidad corporativa por parte de la organización implica que ésta sea capaz de difundir su misión, sus valores, implementar su imagen a todos los niveles y definir con concreción su identidad visual. Los objetivos perseguidos con este tipo de actuaciones suelen identificarse con la obtención de una buena reputación en el mercado, el mantenimiento de la lealtad de los clientes hacia la marca y, en definitiva, mejoras de los resultados económicos de la empresa. No obstante, y para conseguir estos objetivos, es necesario alinear una pieza clave de la empresa como son sus empleados. En el siguiente punto profundizaremos en la gestión de marca centrando el análisis en el empleado.

#### **1.4. LA GESTIÓN INTERNA DE LA MARCA Y EL EMPLEADO**

Del primer apartado podemos extraer la importancia de identificar qué elementos deben tenerse en cuenta a la hora de definir la identidad de una organización de forma tal que el resultado, es decir, la marca corporativa, represente con precisión los atributos principales de la compañía. Se observa consenso en la afirmación de que una marca

corporativa bien gestionada se alinea con la estrategia, y los elementos que la componen pueden proceder tanto del ámbito interno como externo de la compañía. Gracias al proceso de alineación de los elementos de la identidad corporativa, la marca puede ser transmitida de manera exitosa a los diversos grupos de interés.

Tal y como se ha visto en el apartado anterior, muchos de los modelos de gestión de la identidad se desarrollan de forma secuencial, coordinándose por etapas, dimensiones o estaciones hasta llegar al resultado final o representación de la imagen corporativa. La mayoría de los modelos analizados integran la identidad corporativa de forma transversal en las actividades de la compañía, debiendo ser gestionada tanto por la alta dirección como por los restantes departamentos de la organización.

Existen diversos métodos de transmisión de marca dependiendo, entre otros aspectos, del destinatario, del mensaje o del canal específico utilizado. Los empleados han sido para algunos gestores de la marca el vehículo más adecuado para su transmisión, esto es debido a que conocen más al cliente y sus necesidades, algo que ocurre con mayor frecuencia en empresas de servicios. Las interacciones entre cliente y empleado han sido ampliamente estudiadas en la literatura académica debido a la influencia observada en factores tan relevantes como la satisfacción del cliente o la percepción de calidad del servicio que se le ha prestado (Bitner, 1990; Bitner et al., 1994; Bitner et al., 2000).

Así, encontramos diferentes perspectivas de estudio de la marca corporativa y su gestión a nivel interno, con diferentes términos asignados a cada rama de análisis. Concretamente, se revisarán trabajos en las líneas de investigación denominadas de marketing interno, gestión de marca del empleador, gestión interna de marca, gestión de marca centrada en el empleado y el valor de marca desde la perspectiva del empleado. Todas estas líneas de trabajos guardan muchos puntos en común, pero también diferencias en función de su enfoque y alcance. Finalmente, se hará referencia a otros trabajos que abordan la relación entre marca y empleado y que, aunque se encuentran fuera de estas líneas, aportan variables que pudieran ser de interés en el estudio de la gestión interna de la marca.

#### **1.4.1. El marketing interno (internal marketing)**

Habiéndose acuñado el término hace más de cuarenta años, el concepto de marketing interno ha experimentado constantes modificaciones, lo que ha provocado que en la

actualidad no exista una única definición generalmente aceptada para el mismo. De hecho, si se analiza con retrospectiva la evolución de su definición y se clasifican las acepciones más relevantes, pueden distinguirse claramente tres etapas: fase de satisfacción del empleado, fase de orientación hacia el cliente y fase de implementación estratégica (Rafiq et al., 2000).

En la fase más temprana, el objetivo o finalidad del marketing interno se centró directa y fundamentalmente en las motivaciones del empleado. Según los primeros estudios encontrados al respecto, el empleado desempeñará mejor su trabajo si se encuentra motivado y satisfecho con el mismo. Aquí se entiende que el empleado es un cliente interno, y su trabajo, un producto creado específicamente para satisfacer sus necesidades (Berry et al., 1976). Bajo este enfoque, el marketing interno buscaba conseguir que el trabajo fuera lo suficientemente atractivo para satisfacer las necesidades de los empleados, siempre de forma alineada con los objetivos perseguidos por la compañía.

El efecto positivo que el marketing interno produce en la satisfacción del empleado ha sido de hecho una cuestión ampliamente abordada por la literatura académica. Es claro el impacto positivo que produce en la organización la orientación hacia el cliente interno. Por ello es conveniente identificar el núcleo de valores corporativos que propician la alineación entre ese cliente interno y los objetivos estratégicos perseguidos por la organización. Tal y como se expone a continuación, factores como el empoderamiento del empleado, su participación en la toma de decisiones o la comunicación informal entre el mismo y su responsable, son variables que también afectan positiva y significativamente a la satisfacción del empleado (Gounaris, 2008).

En una segunda fase de desarrollo conceptual, pueden enmarcarse trabajos en los cuales la satisfacción de los empleados pasa a un segundo plano, pasando a poner el foco en el cliente externo. En este sentido, aspectos como la motivación del empleado cuando desempeña su trabajo, se identifican como un objetivo intermedio del plan de marketing interno, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente externo (Gounaris et al., 2010). Bajo este enfoque, para prestar un servicio de mayor calidad, el empleado deberá encontrarse motivado y satisfecho, no siendo el objetivo final esa motivación o satisfacción sino mejorar la calidad del servicio prestado. Por tanto, para prestar un servicio de la más alta calidad, los empleados deberán encontrarse satisfechos con su trabajo y llevarlo a cabo de la manera más eficiente y efectiva posible (Grönroos, 1990).

De hecho, los factores de comercialización críticos para lograr una ventaja competitiva también han sido analizados desde la óptica del marketing interno ya que guardan estrecha relación con la motivación de los empleados. Potenciar aspectos como el uso de habilidades prácticas enfocadas a la venta o la diseminación de esos aprendizajes entre los empleados, permite a la organización ofrecer servicios mejores y de mayor calidad (Akbari, 2017).

En una etapa más reciente, los estudios analizados proponen el marketing interno como un vehículo de implementación estratégica, identificándolo como un conjunto de técnicas diseñadas para dirigir a los empleados hacia el cumplimiento de unos objetivos. En esta última etapa, el marketing interno se concibe como vehículo conductor, medio o herramienta para conseguir que los empleados se adapten mejor a los cambios estratégicos. En este sentido, los empleados no solo conocerán el valor de la estrategia que se pretende implementar, sino que también asumirán un rol en la ejecución de la misma (Rafiq et al., 2000). De lo anterior puede extraerse la definición de marketing interno que posiblemente cuente con mayor aceptación en la literatura: *"Es un marco cultural y un instrumento que permite lograr una alineación estratégica entre las acciones de los empleados y el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor"* (Rafiq et al., 2003). Esta acepción del término hace referencia al objetivo último de una política de marketing interno que no es otra que la gestión de la marca dentro de una empresa y su consecuente reflejo en la imagen percibida por el cliente final. Para lograr que se transmita correctamente la imagen de marca, los empleados deberán encontrarse alineados con los objetivos corporativos y motivados para adaptarse al nuevo comportamiento estratégico requerido, lo cual implica un importante esfuerzo en comunicación y coordinación entre departamentos. El conjunto de empleados de una organización, aun contando con habilidades muy concretas y diferenciadas, necesitan encontrarse involucrados por igual ya que todos trabajan para un mismo fin. Por tanto, parece quedar claro que el diseño de una estrategia efectiva de marketing interno debe quedar convenientemente integrada en la totalidad de la organización (Rafiq et al., 2000).

En línea con la postura de Rafiq et al. (2003), la definición de la American Marketing Association entiende que: *"El marketing interno es aquel que la organización dirige hacia sus empleados para asegurarse de que llevan a cabo eficazmente los programas y políticas deseados"*. A diferencia de la definición anterior, el marketing interno también

puede identificarse como una estrategia de desarrollo de relaciones que persigue renovar el conocimiento dentro de una organización para mejorar el rendimiento externo de la empresa en el mercado. Bajo este enfoque, el marketing tiene la finalidad de proveer a la organización de una estructura de intercambio de experiencia y aprendizaje que le permite actualizar su conocimiento creando valor en la organización, en sus clientes y en sus empleados. Dicho conocimiento renovado será posteriormente legitimado, enseñado y difundido a toda la organización dada su relevancia para el mercado externo (Ballantyne, 2003).

Con el propósito de medir el nivel de implantación del marketing interno en una organización, Huang y Rundle-Thiele (2015) proponen un conjunto de actividades relativas a la ejecución del marketing interno dentro de una organización. Dichas actividades son fundamentalmente la formación, la comunicación y la investigación de mercados. Estas actividades permiten explicar el grado de implantación de políticas de marketing interno dentro de una organización.

Como conclusión a este epígrafe cabe mencionar que la literatura académica de los últimos cuarenta años ha arrojado un gran número de estudios que han planteado diferentes definiciones del concepto desde diversos enfoques. Estos trabajos han analizado factores relevantes para entender los objetivos y el funcionamiento de las políticas de marketing interno, entre los que destacan aspectos como la capacitación, el reclutamiento, la comunicación, la motivación, las políticas de remuneración, el empoderamiento, el apoyo organizativo y el respeto, entre otros (Piercy y Morgan, 1991; Varey, 1995; Benoy, 1996; Duncan et al., 1998; Rafiq et al., 2000; Bansal et al., 2001; Rafiq et al., 2003; Wieseke et al., 2009). Los objetivos perseguidos han sido muy diversos, así como los agentes implicados y las necesidades a satisfacer. En consecuencia, han surgido diversas formas de gestión de marca tomando como referencia el empleado y su relación con la organización.

#### **1.4.2. La gestión de marca del empleador (employer branding)**

El término marca del empleador o *employer brand* fue acuñado en 1996 para referirse a la percepción de una marca corporativa como lugar para trabajar. Al igual que en el caso anterior del marketing interno, existen conceptualizaciones muy diversas del término que pueden verse en la tabla 1.7.

**Tabla 1.7:** Principales definiciones de Employer branding

AUTOR	DEFINICIÓN
<b>Ambler y Barrow (1996)</b>	Beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora.
<b>Sullivan (2004)</b>	Construcción multidimensional que abarca a los empleados actuales y potenciales, así como a las partes interesadas.
<b>Backhaus y Tikoo (2004)</b>	Proceso de construcción de una identidad de empleador que diferencia a la compañía de sus competidores.
<b>Berthon et al. (2005)</b>	Suma de los esfuerzos de una compañía para comunicar al personal existente y potencial que es un lugar deseable para trabajar.
<b>Miles y Mangold (2005)</b>	Permite a la organización entregar consistentemente su imagen de marca deseada a los clientes.
<b>Henkel et al. (2007)</b>	Comportamiento del empleado consistente hacia la marca.
<b>Mosley (2007)</b>	Traduce el espíritu de la marca en la experiencia laboral cotidiana de los empleados
<b>Lievens et al. (2007)</b>	Promover una visión clara de lo que hace que una empresa sea diferente y deseable como empleadora.
<b>Moroko y Uncles (2008)</b>	Suma de los esfuerzos de una compañía para comunicar al personal existente y potencial que es un lugar conveniente para trabajar.
<b>Davies (2008)</b>	Sirve para distinguir al empleador en la mente de los empleados.
<b>Edwards (2010)</b>	Los principios de marketing se aplican a las actividades de HHRR en relación con los empleados actuales y potenciales.
<b>Crain (2009)</b>	Representación de una organización en el exterior ante empleados potenciales y actuales.
<b>Rampl y Kenning (2014)</b>	Gestión proactiva de la imagen de una organización como empleador, tal como la perciben los empleados actuales y potenciales.
<b>Shaker y Ahmed, 2014</b>	Proceso de retratar una imagen de la empresa ante sus empleados potenciales como gran lugar para trabajar.
<b>Ghadeer (2016)</b>	Proceso de crear una imagen emocional de un empleador en la mente de un individuo a través de un paquete de ofertas e impresiones sobre la organización.
<b>Biswas y Suar (2016)</b>	Gestión de la relación empleador -empleado creando una experiencia laboral adecuada desde el comienzo de la relación para retener talento.

Fuente: Elaboración propia

La gestión activa de la marca de empleador hace que la compañía incremente su atractivo, permitiéndole captar a un mayor número de candidatos interesados en incorporarse a la plantilla, incrementar la retención de los empleados actuales y potenciar un mayor rendimiento y productividad de los mismos. El resultado final se traduce en la consecución de una ventaja competitiva para la empresa que contará con trabajadores más motivados, lo que conllevará un mejor servicio al cliente, y por tanto un mayor *word-of-mouth* positivo. Esta recomendación positiva por parte del empleado se traducirá en un efecto llamada a nuevos candidatos que permitirá a la empresa una mejor selección de los más idóneos (Ambler y Barrow, 1996).

La marca del empleador empuja a la organización a llevar a cabo importantes esfuerzos en comunicación, dirigidos tanto al personal existente como hacia el potencial. Dicha comunicación debe enfocarse a transmitir a sus empleados los beneficios funcionales, económicos y psicológicos que comporta trabajar en ella (Moroko y Uncles, 2008; Fernández-Lores et al., 2015).

La literatura académica ha puesto de manifiesto la equivalencia entre el empleado y el cliente a efectos de gestión de marca, describiendo la marca de empleador como *“Una actividad en la que los principios de marketing se aplican a las actividades de Recursos Humanos en relación con los empleados actuales y potenciales”*. Esta definición concuerda con la concepción de que el empleado es un cliente interno que demanda un producto denominado trabajo y por el que de igual manera debería sentirse atraído. Este hecho permite entender cómo la marca de producto se concibe para los clientes, la marca corporativa para los stakeholders y la marca del empleador se concibe para los empleados actuales y potenciales. En este sentido, el factor trabajo y, por consiguiente, la marca de empleador, deberá ser capaz de atraer, retener y comprometer a los empleados ya que éstos constituyen el objetivo de la marca (Edwards, 2010).

Un componente clave de la marca del empleador es el compromiso afectivo. Para Fernández-Lores et al. (2014) el compromiso afectivo de la marca del empleador es un término que mide la fortaleza del vínculo emocional entre dicha marca y el empleado. En la medida en que ese vínculo es más fuerte fomenta un mayor deseo en el empleado de permanecer en la organización a largo plazo, ya que se encuentra más identificado, más satisfecho y más motivado. Tanto el atractivo como la precisión son dimensiones a tener en cuenta si se pretende lograr el éxito de la marca de empleador. El atractivo se asocia a la conciencia, la diferenciación y la relevancia, mientras que la precisión es sinónimo de coherencia entre la marca del empleador y la experiencia laboral, la cultura de empresa y los valores corporativos (Moroko y Uncles, 2008).

Si bien la mayoría de estudios ponen de manifiesto la necesidad de acometer un análisis interno previo para conocer las necesidades de la marca, también puede ser interesante valorar las percepciones de los empleados potenciales. Jain y Bhatt (2015) sostienen que, para construir un valor de marca fuerte y una reputación capaz de atraer y retener el mejor talento, las organizaciones también deberán analizar las políticas de retribución, el liderazgo, las buenas prácticas, los aspectos reputacionales, la estabilidad, los

permisos, las oportunidades de desarrollo, de capacitación, de movilidad, unas condiciones y un ambiente de trabajo flexibles, entre otros aspectos.

De igual manera, las organizaciones pueden atraer y mantener más empleados potenciales y actuales que otras si son calificadas como el "*empleador de elección*" (Ghadeer, 2016). Este término hace referencia a aquel empleador preferido que es capaz de potenciar la lealtad de los empleados hacia la organización y diferenciarla de la competencia. Así, parece quedar claro que la marca del empleador reduce los costes de reclutamiento, atrae a empleados más capacitados y reduce su rotación.

La equidad de marca del empleador, la lealtad y compromiso de los empleados, así como la atracción y retención de talentos son concebidos como importantes componentes de la marca del empleador. La equidad es percibida por los empleados si observan que sus resultados y posteriores recompensas se equiparan a los de sus compañeros. Por otra parte, la lealtad de la marca del empleador se asocia al compromiso adquirido por los empleados hacia la organización. Finalmente, la atracción y retención de talentos requiere satisfacer unas necesidades actuales o potenciales del cliente interno. En este sentido, una estrategia que trabaja de forma proactiva para la marca del empleador perseguirá como objetivo último atraer y mantener talento para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Biswas y Suar, 2016).

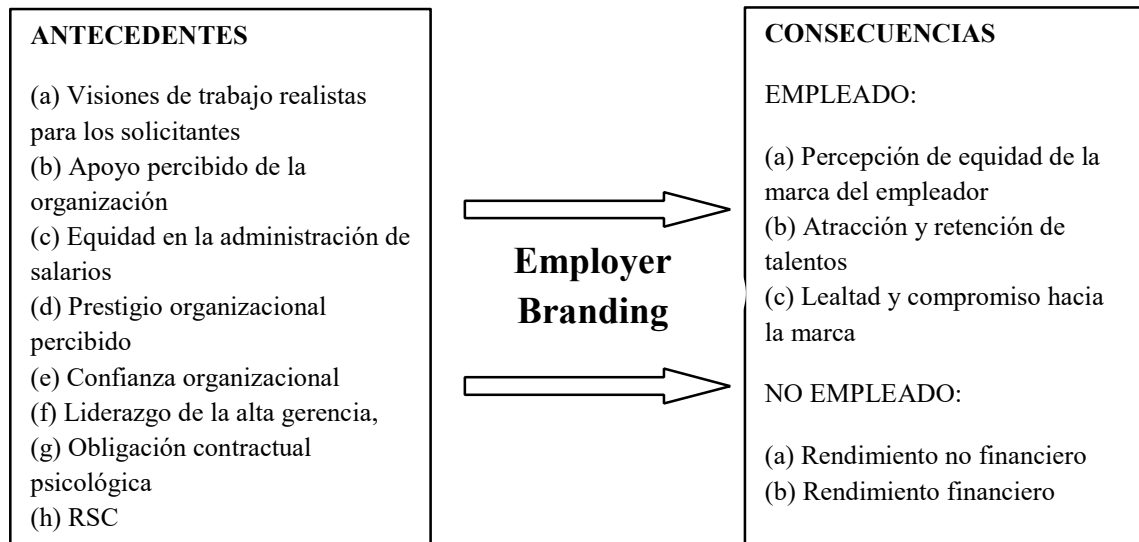
De forma análoga, la personalidad de marca puede considerarse igualmente un antecedente de la marca del empleador. Entendida como el conjunto de características humanas asociadas a una marca, la personalidad es una variable poco analizada desde la perspectiva del empleador, pero no por ello carece de importancia. Para Rampl y Kenning (2014), la confianza y el afecto hacia la marca del empleador se encuentran fuertemente influenciados por rasgos inherentes a la personalidad de marca tales como la sinceridad, la emoción, la sofisticación y la competencia. A la luz de toda la literatura anterior se elabora la figura 1.4 en la que se sintetizan los antecedentes y las consecuencias de la marca del empleador señaladas en la literatura.

La relación entre la marca corporativa, la marca interna y la marca de empleador ha suscitado un gran interés en la literatura reciente. Las sinergias derivadas de la interacción entre la marca interna y la marca de empleador benefician a la marca corporativa. La marca corporativa se asocia a la gestión de promesas, mientras que la marca interna y la marca del empleador se consideran los vehículos encargados de



entregar la promesa de marca a través del empleado. La marca corporativa se encuentra condicionada por la confluencia entre el foco interno en el que tiene lugar la gestión interna de marca a través de los empleados actuales y el foco externo en el que interactúa la empresa con los empleados potenciales a través de la gestión de marca del empleador (Foster et al., 2010).

**Figura 1.4:** Antecedentes y consecuencias de la marca del empleador



Fuente: Elaboración propia a partir de Biswas y Suar (2016)

La relación entre la marca corporativa, la marca interna y la marca de empleador ha suscitado un gran interés en la literatura reciente. Las sinergias derivadas de la interacción entre la marca interna y la marca de empleador benefician a la marca corporativa. La marca corporativa se asocia a la gestión de promesas, mientras que la marca interna y la marca del empleador se consideran los vehículos encargados de entregar la promesa de marca a través del empleado. La marca corporativa se encuentra condicionada por la confluencia entre el foco interno en el que tiene lugar la gestión interna de marca a través de los empleados actuales y el foco externo en el que interactúa la empresa con los empleados potenciales a través de la gestión de marca del empleador (Foster et al., 2010).

La marca corporativa, la marca del empleador y la marca interna trabajan conjunta y coordinadamente para conectar y comunicar el núcleo de valores de la empresa. La marca corporativa se construye a partir de los valores centrales de la compañía, debiendo ser visibles en todos los niveles de la organización. Por su parte, la promesa de

marca es la encargada de contener y comunicar dichos valores. Bajo este enfoque, los empleados potenciales o actuales deberán ser contratados o retenidos, respectivamente, en función de si sus valores se ajustan o no a los valores de la compañía. De igual manera, la gestión de la marca interna, del empleador y corporativa deberá llevarse a cabo de una manera coordinada utilizando como canal transmisor la promesa de marca (Nappa et al., 2014). La tabla 1.8 representa las principales diferencias entre la gestión interna de la marca o *internal branding* y la gestión de la marca del empleador o *employer branding*.

**Tabla 1.8:** Diferencias entre internal y employer branding

INTERNAL BRANDING	EMPLOYER BRANDING
La marca interna se ha centrado principalmente en garantizar que los empleados existentes cumplen la promesa de la marca.	La marca de empleador que crea una percepción de la organización como un lugar deseable para trabajar en el mercado laboral externo.
Enfoque interno, dirigido a empleados actuales.	Enfoque externo, dirigido a empleados potenciales.
Persigue administrar los talentos que ya tienen ha sido atraídos por la empresa.	Persigue atraer y retener talento potencial y actual en la empresa.
Las actividades realizadas por una organización para garantizar que la promesa de la marca que refleja los valores centrales, es promulgada y entregada por los empleados.	El paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo, e identificados con la empresa empleadora.
Una marca interna fuerte facilitará la internalización de los valores de marca por parte de los empleados, fomentando la identificación, el compromiso y la lealtad hacia la marca.	Una marca de empleador fuerte puede tener varios efectos positivos, como el atractivo y el compromiso del empleador, una menor rotación laboral y la creación de una ventaja competitiva.
Es una herramienta efectiva para asegurar los estándares de una empresa.	Es una herramienta que permite diferenciar a la empresa de sus competidores.
La marca interna conduce a muchos efectos de actitud entre los empleados, que luego transmiten a los clientes, generando un marketing interactivo.	Permite a la empresa diferenciarse de otros empleadores que compiten por el talento y atraer a solicitantes con valores similares.
La marca interna se puede utilizar como una forma de aumentar la medida en que los empleados se identifican con la marca corporativa.	La marca del empleador puede desarrollarse a través de actividades promocionales de la empresa en calidad de empleador, interna y externamente.

Fuente: Elaboración propia

### **1.4.3. La gestión interna de la marca (internal branding)**

En las últimas cuatro décadas, la continua interacción entre empleados y clientes en un contexto de servicios ha provocado que los primeros adopten un peso muy relevante en el proceso de construcción de la marca corporativa. La creación de una marca interna fuerte permite a la organización reforzar sustancialmente dicha marca corporativa (Papazolomou y Vrontis, 2006). El servicio prestado representa el punto de interacción entre empleado y cliente. En dicho punto se produce una transferencia de experiencia de marca desde el empleado hacia el cliente, aspecto que influye sustancialmente en las percepciones de este último. Tal y como señalan King y Grace (2008), los empleados son considerados elementos críticos en el proceso de creación de valor. La gestión interna de la marca puede concebirse como un instrumento clave del marketing interno, ya que se dirige a la construcción de marcas corporativas a partir de la comunicación de los valores centrales a los empleados y su posterior incorporación a la cultura organizacional (Foster et al., 2010; Punjaisri y Wilson, 2007). Así, se ha interpretado como un proceso en el cual el personal se alinea con la propia marca (Foster et al., 2010) y participa en la creación de la cultura organizacional (Mosley, 2007).

A diferencia del marketing interno, la gestión interna de marca requiere de un mayor esfuerzo estratégico para implementarse con éxito (Punjaisri y Wilson, 2007). En el trabajo de Mahnert y Torres (2007) se muestra cómo la gestión interna de la marca comprende comunicaciones multidireccionales que dan alcance a todos los departamentos de la organización. Así, las comunicaciones internas deben mantenerse alineadas con los valores centrales de la organización, es decir, con el mensaje que pretende comunicar la marca corporativa (Gotsi y Wilson, 2001).

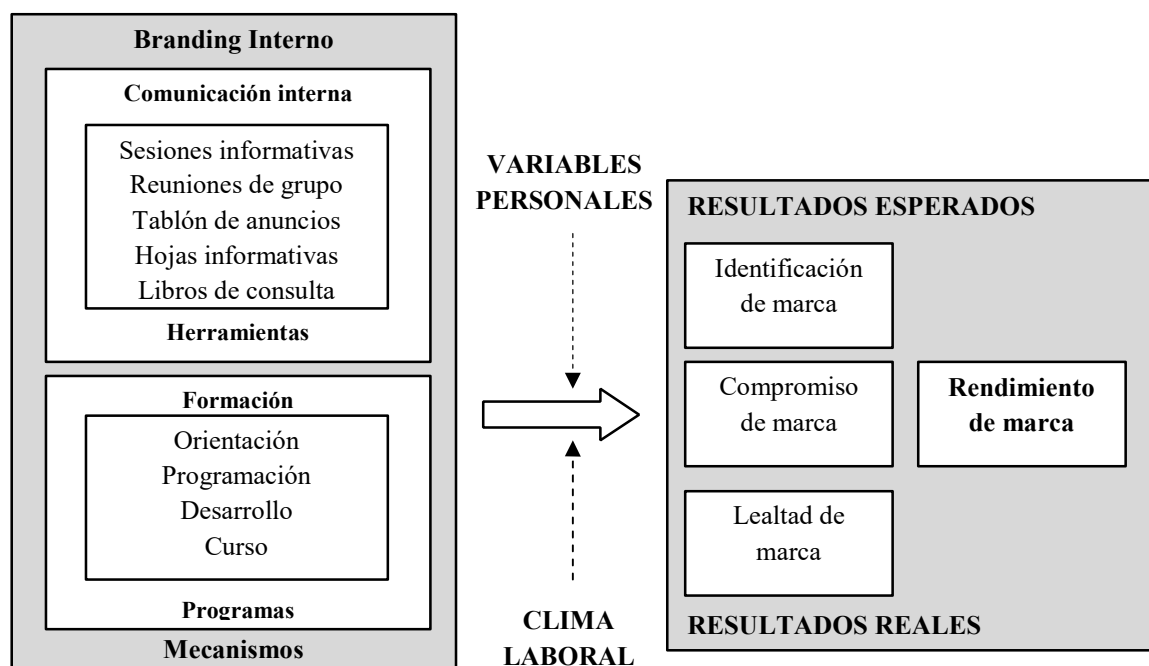
Chong (2007) señala que si la gestión interna de la marca hace recaer su peso principalmente en la comunicación organizacional y su mensaje recoge unos valores centrales que no concuerdan con las experiencias vividas por los empleados, la efectividad de la gestión interna de la marca puede verse seriamente amenazada. Es por ello imprescindible controlar qué mensaje se transmite y cómo se transmiten los valores de la marca a través de los empleados, con el fin de proporcionar una experiencia de marca altamente satisfactoria. La gestión interna en este ámbito se identifica con el esfuerzo que ha de realizar la organización por comunicar la marca y hacer que el empleado interiorice sus valores (Fernandez-Lores et al., 2015). Bajo este enfoque, las

marcas buscan facilitar la internalización de los valores de marca por parte de los empleados (Morhart et al., 2009).

La satisfacción, la lealtad y las percepciones de unos y otros son considerados elementos críticos a la hora de implementar una política de gestión interna de marca (Yee et al., 2008). El compromiso del empleado hacia la marca también ha suscitado gran interés en este campo por su influencia en la efectiva transmisión de los valores de la marca a los empleados. El grado de compromiso psicológico que los empleados pueden desarrollar hacia una marca puede medirse a partir del comportamiento de ciudadanía de marca. Este tipo de comportamiento impacta directa y positivamente en la voluntad del empleado para lograr un objetivo de marca concreto (Burmman y Zeplin, 2005).

Una mayor comprensión intelectual de la organización por parte del personal y un mayor compromiso, podrían mejorar sustancialmente el rendimiento de la marca, de los empleados y en consecuencia de la organización (Thomson et al., 1999). Así, fomentar una participación activa de los empleados en la toma de decisiones influye en su comprensión intelectual, mejorando tanto sus niveles de identificación como el rendimiento de la marca y del empleado (Thomson et al., 1999).

**Figura 1.5:** Componentes y efectos de la gestión interna de la marca

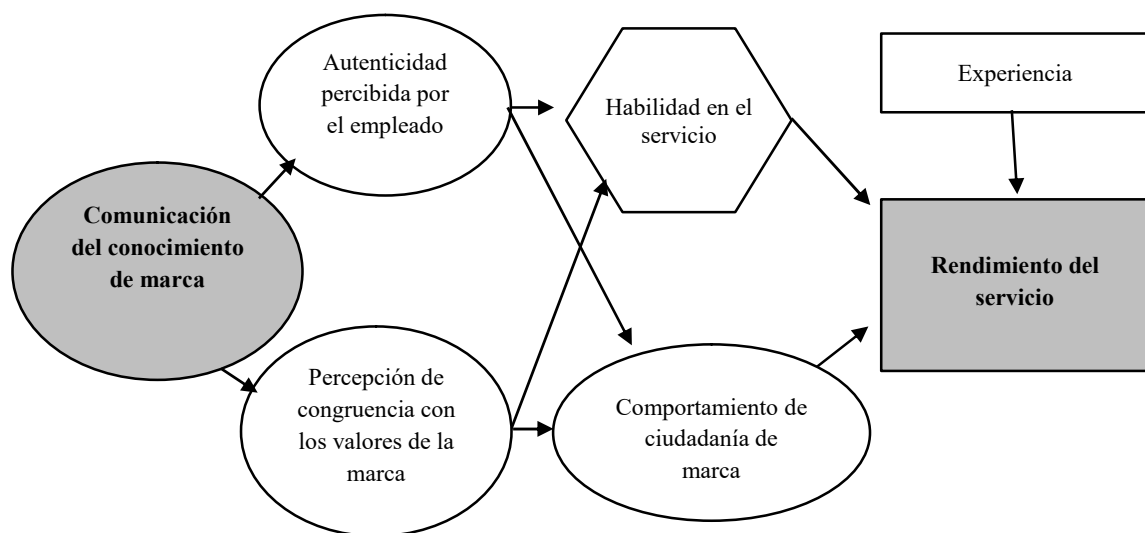


Fuente: Punjaisri y Wilson (2011)

La figura 1.5 muestra el modelo planteado por Punjaisri y Wilson (2011), en el que se muestran diversas herramientas para la gestión interna de la marca y sus principales efectos. Parece así quedar claro que los esfuerzos realizados por la empresa en gestión interna de marca favorecen la implicación del empleado medida en términos de compromiso, lealtad e identificación, lo que afecta positivamente tanto a su rendimiento como al comportamiento de ciudadanía de marca observado en dicho empleado, en su organización y en sus clientes.

El comportamiento de ciudadanía de marca ha sido una variable ampliamente estudiada en la literatura académica por su influencia en la satisfacción laboral, la intención de quedarse en la organización, el compromiso hacia la marca, así como el desempeño de los empleados (Baker et al., 2014; Du Preez et al., 2017). Tal y como muestra la figura 1.6, transmitir el conocimiento de los valores de la marca a los empleados inicia en éstos un proceso de identificación e internalización que les hace percibir la marca como auténtica y congruente con sus valores individuales, afectando positivamente a la capacidad del empleado en prestar el mejor servicio y, por tanto, en su rendimiento (Baker et al., 2014).

**Figura 1.6:** Proceso de comunicación de marca



Fuente: Baker et al. (2014)

Para Saleem e Iglesias (2016), la gestión interna de la marca en empresas de servicios se concibe como un proceso social basado en la interacción continua entre empleado y cliente. Elementos como el liderazgo, la gestión de recursos humanos o la comunicación

permiten construir la cultura corporativa y, en definitiva, sirven de apoyo y facilitan la creación de valor para todas las partes interesadas, tanto internas como externas a la organización. De manera concreta y con el foco en el trabajador, este tipo de acciones afectan positivamente a la satisfacción laboral, al compromiso y a la intención del empleado de permanecer en la organización. La gestión de recursos humanos centrada en la marca garantiza por tanto la transferencia de la identidad de la organización a los empleados a través de actuaciones concretas como lo son el reclutamiento, la selección de personal o la promoción interna. Por su parte, las comunicaciones internas promueven el conocimiento y la comprensión de la marca al reforzar esta última ante los empleados. Finalmente, el liderazgo se extiende a todos los niveles de la organización. Así, la identidad, la comunicación y el liderazgo de la marca constituyen tres pilares básicos sobre los que debe sustentarse su gestión interna (Du Preez et al., 2015).

Como hemos visto en este apartado, la gestión interna de la marca se concibe como la consecuencia principal de las interacciones producidas entre empleados y clientes de una organización. Este hecho cobra mayor importancia en un contexto de prestación de servicios en el que el contacto entre empleado y cliente es continuo y necesario. En este sentido, la creación de valor para la empresa es conjunta y bidireccional. La mayor parte de los autores analizados ponen especial énfasis en la importancia de la comunicación interna de la marca, y en concreto en los valores que se transmiten durante ese proceso. Cuestiones como la autenticidad, la congruencia o el liderazgo son inputs clave cuya comunicación y difusión persiguen incrementar o mantener la lealtad, el compromiso, la satisfacción y el rendimiento del empleado.

#### **1.4.4. La gestión de marca centrada en el empleado (employee branding)**

Como hemos podido constatar a través de los artículos revisados, la gestión de la marca a nivel interno ha tomado distintas vertientes en función del objetivo y los agentes implicados en ella. Así, la gestión interna de la marca se dirige a la construcción de una marca corporativa a partir de la comunicación de los valores centrales a los empleados y su posterior incorporación a la cultura organizacional (Foster et al., 2010; Punjaisri y Wilson, 2007). Por otro lado, la gestión de la marca empleador es considerada la suma de los esfuerzos de una compañía para comunicar al personal existente y potencial que la misma es un lugar deseable para trabajar (Berthon et al., 2005). Estas modalidades de

gestión de marca tendrían su origen teórico en el marketing interno, identificado como una herramienta que persigue lograr una alineación estratégica entre las acciones de los empleados y el posicionamiento de la marca (Rafiq et al., 2003).

En este apartado se desarrollará un nuevo concepto, "Marca del Empleado" o "Employee Branding". Al igual que los anteriores, alude a una estrategia de gestión de marca, pero en este caso pone especial énfasis en la interiorización y transmisión de marca del empleado al resto de los stakeholders, esto es, asegurar que los empleados actúen de acuerdo con los valores de marca que pretende transmitir la organización. Con esta actuación se persigue que los clientes tengan una experiencia de marca favorable, fruto de sus interacciones con el empleado. Uno de los aspectos clave a tener en cuenta en esta nueva rama del *internal branding* es la gestión de los valores de la organización, los cuales deben representar y divulgar internamente los objetivos, misión, cultura e imagen corporativos, de forma tal que las actuaciones de los empleados cumplan con la promesa de marca (Miles et al., 2004). Si los empleados internalizan la imagen de marca deseada, estarán motivados para proyectarla a otros clientes o stakeholders. Si los valores son claros, los empleados comprenderán de forma más nítida la ideología de la organización y construirán una imagen de la misma tanto en su mente como en la mente de sus clientes así como otros agentes con los que interactúan. La ideología en este caso debe ser trabajada internamente con el fin de mejorar el valor de la marca (Ind, 2003), debiendo ser los mensajes de marca consistentes y coordinados para que también lo sean las actuaciones de los empleados.

Para Miles et al. (2004), la marca del empleado es *"el proceso por el cual los empleados internalizan la imagen de marca deseada y se encuentran motivados para proyectar dicha imagen al cliente y otros componentes de la organización"*. Para que la marca de los empleados se convierta en una ventaja competitiva de la organización, la marca debe configurarse de forma clara y veraz, comunicándose y comprendiéndose por todos los agentes implicados con el objetivo de que el empleado pueda desarrollar con éxito la actividad para la que fue contratado. Desde una perspectiva similar Rao (2000) conceptualiza este término como *"una imagen de la organización presentada a los clientes y otras partes interesadas relevantes por sus empleados"*.

En cualquiera de los casos, la marca no es creada por un único empleado o departamento, sino que se construye a partir de la motivación de todos los empleados y su compromiso es el factor que diferencia a la organización y la provee de una ventaja

competitiva sostenible. El empoderamiento es concebido un claro contribuyente del compromiso del empleado al encontrarse directa y positivamente relacionado con la eficacia, la innovación y el rendimiento de dichos empleados en la organización (Memon et al., 2012).

El proceso mediante el cual la imagen de marca del empleado es internalizada y posteriormente divulgada internamente por éste se explica a partir de su comportamiento, actitud, apariencia y su forma de interrelacionarse tanto con los clientes como otros empleados. Así, una gestión exitosa de la marca del empleado logrará una menor rotación y mayor satisfacción, desempeño, calidad del servicio y retención de clientes (Miles et al., 2004). El "contrato psicológico" representa las expectativas establecidas entre la compañía y sus empleados que perduran durante toda la relación laboral de estos últimos. Tales expectativas son creadas a partir de la información contenida en los mensajes procedentes de la organización y que son intercambiados durante todo el tiempo que dicho empleado permanezca en la misma. El contrato psicológico es, por tanto, el encargado de impulsar la imagen de unos empleados a otros.

En un trabajo posterior, Miles et al. (2005) abordaron la forma a través de la cual la marca de empleado podía también utilizarse para posicionar a la organización en la mente de clientes, empleados y otros stakeholders. El desarrollo de una marca fuerte del empleado permitiría a la empresa entregar una imagen consistente a sus clientes, proporcionándole una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. De lo anterior se deduce que un empleado motivado que ha internalizado previamente la marca compartirá la misma de manera proactiva con los clientes y otros stakeholders. Este proceso será exitoso si la misión y los valores de la organización han quedado previa y eficazmente incorporados a la imagen de marca. De igual manera, los comportamientos y actitudes adoptados por la compañía también deberán ser coherentes y consistentes con el mensaje transmitido.

El término "embajador de marca" permite identificar a los empleados que proyectan la marca a través de sus comportamientos, actitudes y acciones y además lo hacen alineados con la identidad de la organización. Bajo este enfoque, se pueden establecer relaciones directas y positivas entre la marca del empleado y los resultados observados en el mismo tales como la calidad del servicio percibido o su lealtad (Tat et al., 2015). Al igual que ocurría con la calidad del servicio prestado, la gestión de la marca del



empleado también puede impactar en variables indicativas de rendimiento de la organización. Bajo este enfoque, la satisfacción de los clientes puede incrementarse a través de la satisfacción interna de los empleados. Lo anterior queda explicado porque una organización que sea capaz de satisfacer a sus empleados hará que éstos trasladen al mercado dicha satisfacción prestando un mejor servicio a sus clientes (Hamidizadeh et al., 2016).

Como se ha podido constatar, los trabajos hasta aquí analizados han tratado de explicar las diversas formas de gestionar la marca a través del empleado, en todas sus vertientes y bajo diversos modelos explicativos de la relación entre dicho empleado y su organización. El siguiente apartado propone una revisión de los principales trabajos que han analizado concretamente el valor de la marca desde la perspectiva del empleado, ya sea como portador de dicha marca o como simple perceptor de una imagen emanada desde la organización.

#### **1.4.5. El valor de marca desde la perspectiva del empleado**

El término "*Brand Equity*" o "valor de la marca" hace referencia al *valor* de un producto o servicio derivado de su marca, esto es, la parte de valor del producto o servicio que no depende de los atributos propios de ese producto o servicio. El valor de la marca ha sido objeto de estudio en su origen desde la perspectiva del cliente "*Customer-based brand equity*", siendo también identificado por sus siglas "*CBBE*" (Keller, 1993). Años después, este concepto fue adaptado al contexto del empleado. Merz et al. (2009) partieron del trabajo de Keller (1993) para aplicarlo a la literatura de marca del empleador, proponiendo un modelo de Valor de la Marca del Empleador o *Employer Brand Value*.

Al igual que anteriores estudios teóricos, Merz et al. (2009) entendieron que una marca corporativa fuerte gestionada desde dentro de la organización generaría sentimientos de orgullo y satisfacción laboral en los empleados, incrementando las posibilidades de retención de los mismos, así como su productividad. Esta concepción de valor proporcionaría una excelente orientación para la gestión bajo la premisa de que, si los empleados se encuentran alineados con la marca corporativa, quedará reforzado considerablemente el mensaje de la marca transmitida. Partiendo de lo expuesto, el término valor de marca del empleado o *Employee-based brand equity* quedará así

entendido como el valor de la marca percibido en este caso por el empleado, que parte tanto de su influencia por la imagen que percibe de la organización como de su identificación con la misma. Otra definición del término lo identifica como *"el valor que una marca proporciona a una empresa a través de sus efectos en las actitudes y comportamientos de sus empleados"* (Tavassoli et al., 2014).

Las organizaciones que gestionan la construcción de su marca a través del empleado persiguen generar un impacto en sus percepciones, actitudes y comportamientos (King y Grace, 2010). Dados los incuestionables beneficios generados para la organización, se considera necesario que esta última cuantifique los resultados derivados de la gestión interna de su marca. Lo anterior puede llevarse a cabo analizando si el comportamiento del empleado es consistente y coherente hacia los valores de marca, si respalda la marca manifestando disposición a hablar bien de su organización, así como finalmente si es leal hacia la marca, lo cual se manifiesta por su intención de permanecer en la organización (King et al., 2012).

La importancia del valor de la marca para el empleado ha sido un aspecto que ha suscitado gran interés en la literatura, debido fundamentalmente a sus implicaciones en el ámbito gerencial. Una marca fuerte y muy valorada será capaz de retener equipos directivos con salarios más bajos que la competencia debido a un efecto de autorrealización (Tavassoli et al., 2014). Lo anterior hace referencia al importante papel de la marca en la formación de la identidad de ejecutivos, poniendo de manifiesto que cuanto más positiva sea la posición social de una entidad, más fuerte será la identificación de las personas que trabajan en ella pues participan de su éxito en todos los niveles. Cuando el valor de la marca percibido por el empleado goza de fortaleza, los empleados tendrán más capacidad para entregar eficazmente la promesa de marca y permanecerán más tiempo en la compañía (Supornpraditchai et al., 2007).

#### **1.4.6. Variables de interés en la gestión interna de la marca**

Como hemos podido constatar a partir de la revisión de las diferentes líneas de investigación que estudian la marca en relación con el empleado, la eficacia de la gestión interna de la marca puede depender de una amplia variedad de factores relacionados con el individuo, con la organización y con su entorno.

La reciente crisis sanitaria ha planteado un nuevo reto para la gestión interna de la marca. La comunicación corporativa debe ser capaz de salvar la brecha originada por el distanciamiento físico y garantizar que se produce correctamente la transmisión de la identidad de marca alcanzando a la totalidad de empleados de la organización. Los nuevos modelos de organización laboral han supuesto que muchos empleados hayan pasado a llevar a cabo su actividad sin presencia física o bajo formatos híbridos. Estos empleados han sido empujados a adaptarse a una digitalización acelerada de su trabajo, por lo que la organización debe proveerles de recursos tecnológicos que garanticen el buen desarrollo de su actividad. Así mismo, la necesidad de transmitir una gran cantidad de información a empleados a través de un mensaje unificado, consistente que genere credibilidad, implica para la organización un importante esfuerzo en transmisión de liderazgo y colaboración interdepartamental (Suprapti et al., 2020; Sanders et al., 2020; Xifra, 2020; Van Bavel et al., 2020; Nelke, 2021).

No obstante, este apartado tiene el objetivo de recopilar las variables que potencialmente pueden ser objeto de inclusión y análisis en el modelo de investigación que se pretende desarrollar. Dichas variables han sido seleccionadas en base a su impacto, relevancia y potencial influencia en la gestión de la marca a través del empleado. Asimismo, han sido clasificadas como perceptuales, actitudinales y de comportamiento, en función del tipo de influencia que ejercen en el empleado.

En la tabla 1.9 se muestra la recopilación realizada de variables perceptuales. Dicha recopilación se basa en los trabajos revisados y, si bien no incluye de manera exhaustiva todas las posibles variables perceptuales que pudieran ejercer un efecto en el trabajador, sí constituye una síntesis de variables estudiadas en muchos de los trabajos de la literatura previa.

**Tabla 1.9:** Variables perceptuales de interés

DEFINICIÓN DE VARIABLES	AUTORES
<b>Diseminación del conocimiento de marca:</b> El mensaje de la marca es comunicado correctamente a los empleados.	King y Grace, (2009, 2010); Shaari et al. (2012); Baker et al. (2014)
<b>Autenticidad de marca:</b> La marca es íntegra y personifica de forma genuina su imagen.	Bruhn et al. (2012); Morhart et al. (2014); Napoli et al. (2014)
<b>Congruencia de marca:</b> Los valores de los empleados y los de la marca presentan similitudes.	Kreiner y Ashforth (2004); Baker et al. (2014); Aldousari et al. (2017)
<b>Liderazgo de marca:</b> Los líderes muestran comportamientos coherentes con la promesa de valor de la compañía.	Burmann y Zeplin (2005); Mosley (2007); Rampl y Kenning (2014); Men (2014)
<b>Comunicación interna:</b> Tipo de comunicación dirigida al cliente interno, el empleado.	Punjaisri et al. (2009), Welch et al. (2007, 2012); Men (2014)
<b>Reputación organizacional:</b> conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés, tanto internos como externos.	Turban y Cable (2003); Zie et al. (2015)
<b>Estilo de gestión:</b> Metodología utilizada para gestionar una organización.	Henkel et al. (2007); Lee et al. (2016)
<b>Empowerment:</b> Delegación de poder y responsabilidad.	Gounaris (2008); Kumar y Pansari (2016); Memon (2012); Lee et al. (2016)
<b>Clima laboral:</b> Relación entre los empleados de la entidad.	Gelade y Young (2005); Aguirre et al. (2013); Vaca et al. (2015)
<b>Percepción del supervisor:</b> Sentimiento de consideración, apoyo de la gerencia, monitorización y control.	Shore et al. (1993); Thau et al. (2008); Lichtenstein (2010); Biswas y Suar (2016)
<b>Fortaleza de la cultura organizacional:</b> Las experiencias, hábitos, conductas, creencias y valores de la organización se encuentran muy arraigados.	Sorensen (2002); Mosley (2007); Cohn (2014)
<b>Formación de empleados:</b> La empresa provee de una excelente formación laboral a sus trabajadores.	Bartel (1994); Jehanzeb et al. (2013)

Fuente: Elaboración propia

La segunda categoría de variables recoge aquellas que permiten explicar aspectos actitudinales del empleado. La tabla 1.10 recoge las aportaciones consideradas más interesantes por su potencial influencia en el empleado.

**Tabla 1.10:** Variables actitudinales de interés

DEFINICIÓN DE VARIABLES	AUTORES
<b>Identificación empleado-cliente:</b> El empleado se identifica con el cliente y comparte sus valores, comportamientos y necesidades. <b>Identificación empleado-organización:</b> El éxito de la organización es mi propio éxito.	Mael et al. (1992); Ravasi et al. (2003); Lichtenstein et al. (2010); Takaki et al. (2014); Korschun et al. (2014); Bravo et al. (2015)
<b>Satisfacción del empleado:</b> Sentimiento de satisfacción con el trabajo que desempeña.	Gounaris (2008); Bushra (2011); Sowmya (2011); Bellaouaied (2012); Usmani (2013); Buil et al. (2014); Saner et al. (2014); Belias et al. (2014, 2015); Lee et al. (2016)
<b>Motivación del empleado:</b> Consideración del trabajo como estimulante e interesante.	Berry et al. (1976); Grönroos (1990); Ambler y Barrow (1996); Rafiq et al. (2000, 2003); Miles et al. (2004); Rao (2009); Gounaris et al. (2010); Memon et al. (2012); Fernandez-Lores et al. (2014, 2015); Akbari (2017)
<b>Compromiso hacia la marca:</b> Sentimiento de orgullo hacia la organización para la cual trabaja.	Shore et al. (1993); Burmann y Zeplin (2005); Punjaisri et al. (2007); King y Grace (2008); Kumar y Pansari (2010); Bushra (2011); Wallace et al. (2011, 2013); Buil et al. (2014); Fernandez-Lores et al. (2015); Du Preez et al. (2015, 2017); Kashive y Khanna (2017)
<b>Burnout:</b> Agotamiento, estrés.	Singh et al. (2014); Auh et al. (2016)
<b>Claridad de los roles:</b> Saber cómo realizar correctamente el trabajo.	Suvatjis y de Chernatony (2005); Mukherjee et al. (2006); King y Grace (2009, 2010); Belias et al. (2015)

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, las variables identificadas con el comportamiento de los empleados son consideradas de enorme relevancia ya que en la mayoría de los casos suponen la toma de contacto de la organización con el exterior, es decir, influyen directamente en la interacción entre los empleados y clientes, así como otros stakeholders. La tabla 1.11 recoge los indicadores más relevantes que permiten explicar el comportamiento del empleado.

**Tabla 1.11:** Variables de comportamiento

DEFINICIÓN DE VARIABLES	AUTORES
<b>Rendimiento del empleado:</b> Entiende y satisface las necesidades del cliente.	Ambler y Barrow (1996); Thomson et al. (1999); Punjaisri y Wilson (2011); Khan (2013); Buil et al. (2014); Du Preez et al. (2015); Bravo et al. (2015); Auh et al. (2016)
<b>Comportamiento ciudadanía corporativa:</b> Los comportamientos de los empleados son consistentes con los identificados con la promesa de marca	Ballantyne (2003); Burmann y Zeplin (2005); Punjaisri y Wilson (2007); King y Grace (2008); Burmann et al. (2008); Shaari et al. (2012); Buil, Martínez y Matute (2016); Du Preez et al. (2017)
<b>Comportamiento ético:</b> Comportamiento alineado con unos ideales considerados como correctos.	Singh et al. (2012); Shin et al. (2014); Ferreira et al. (2016)
<b>Intención de quedarse:</b> Considera la entidad como un buen lugar para trabajar.	Baker et al. (2014); Du Preez et al. (2015)
<b>Word-of-mouth positivo:</b> Difusión entre empleados de aspectos positivos sobre la entidad.	Ambler y Barrow (1996); Ennew et al. (2000); Gremler et al. (2001); Miles et al. (2004)
<b>Retroalimentación:</b> Proporcionar sugerencias de mejora al banco.	Varey (1995); Benoy (1996); Panigyrakis et al. (2009)

Fuente: Elaboración propia

## 1.5 CONCLUSIONES

Tal y como se ha mostrado a lo largo de este capítulo, una marca fuerte es una importante fuente de ventaja competitiva. Utilizada como herramienta estratégica, es capaz de generar valor a empleados, clientes, accionistas, entre otros stakeholders que interactúan con la organización. Esta Tesis se centra en la marca corporativa, que es aquella que identifica al conjunto de la organización. Bajo este enfoque, es importante definir una identidad corporativa que sea capaz de representar a la empresa a través de unos valores, identificando lo que la empresa es en la actualidad, así como lo que desea ser en un futuro, poniendo de manifiesto su necesario carácter aspiracional. Así mismo, la identidad debe permitir diferenciar a la compañía frente a su competencia, adaptarse de manera ágil al entorno cambiante, así como servir de guía para los trabajadores (Aaker y Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 2004).

Para que una marca sea fuerte, toda la organización debe responsabilizarse de la misma. Para lograrlo, en el momento de su gestación deben tenerse en cuenta las percepciones del conjunto de empleados. Sin embargo, para que quede perfectamente integrada en la

estrategia de la organización y su posterior implantación sea un éxito, su definición debe encomendarse a la alta dirección como principal embajadora (Llopis, 2016). Dado que la identidad deseada debería coincidir con la imagen percibida por los clientes, la estrategia diseñada para la gestión de la marca corporativa tiene que tener en cuenta la diversidad de elementos y dimensiones que componen la identidad con el objetivo de gestionarlos de una manera adecuada (Kapferer, 1992; Davidson, 1997).

Existen diversas herramientas de análisis que permiten gestionar la identidad corporativa, así como diferentes dimensiones y elementos señalados en su gestión. En todas ellas, la comunicación es considerado como un elemento clave. Lo anterior se explica porque uno de los principales cometidos de la gestión de una marca es el de comunicar los atributos distintivos de la organización a los distintos grupos de interés (Melewar y Karaosmanoglu, 2006; Bravo et al., 2015). La comunicación corporativa es concebida por muchos autores como un claro determinante de respuestas positivas en el cliente, tales como su identificación con la organización que le presta el servicio. Los procesos de identificación entre cliente y compañía permiten entender por qué razón algunos consumidores se sienten fuertemente atraídos y comprometidos con determinadas compañías. La identificación requiere de un conocimiento previo de la identidad corporativa, así como de una percepción de coherencia, similitud y distinción por parte del cliente para que éste la conciba finalmente como atractiva. Un cliente que percibe una marca como atractiva tenderá a desarrollar comportamientos favorables hacia la misma tales como lealtad o recomendación, incrementando su intención de compra y, por tanto, el rendimiento de la organización en el mercado (Bhattacharya y Sen, 2003; Arendt y Brettel, 2010).

Debido al contacto continuo con el cliente, los empleados han sido para algunos gestores de marca el vehículo más adecuado para su transmisión, cuestión que se hace aún más evidente en empresas de servicios (Bitner, 1990; Saleem e Iglesias, 2016). Así, el análisis de la literatura académica permite identificar un conjunto de perspectivas de estudio tales como el marketing interno, la marca del empleador, la gestión interna de marca, la marca del empleado, el valor de marca desde la perspectiva del empleado... Todas ellas estudian la relación entre el empleado y la marca corporativa desde diferentes ángulos, tanto en la creación de una marca fuerte, como en el posterior éxito en su transmisión (King y Grace, 2008; Foster et al., 2010). Para que la transmisión sea efectiva y exista similitud entre la identidad proyectada y la imagen percibida, los

empleados deben alinearse con los valores corporativos y comportarse de manera coherente con estos últimos, lo cual conlleva un importante esfuerzo en comunicación interna (Grönroos, 1990; Gounaris et al., 2010; Akbari, 2017).

La revisión de los diferentes ámbitos de estudio de la relación entre empleado y marca han llevado a detectar una serie de variables perceptuales, actitudinales y comportamentales de interés en la literatura académica. Así, la comunicación interna permite al empleado adquirir un mayor conocimiento de la marca, quien considerara atractiva la marca en la medida en que la perciba como auténtica y congruente con sus valores (Ballantyne, 2003; Baker et al., 2014; Aldousari et al., 2017). Al igual que ocurría en el modelo propuesto por Bhattacharya y Sen (2003), esa genuinidad y coherencia percibidas pueden iniciar un proceso de identificación en el empleado tanto con respecto a la organización para la cual trabaja (Punjaisri y Wilson, 2011; Buil, Martínez y Matute, 2016) como con respecto al cliente al cual está prestando el servicio (Anaza y Rutherford, 2012; Bailey et al., 2016). Todo ello tendrá un reflejo en el servicio prestado y, en consecuencia, en la posterior percepción y comportamientos del cliente hacia la organización (Miles et al., 2004, Kumar y Pansari, 2016). En línea con los modelos de gestión de marca centrados en cliente, el objetivo último de toda estrategia de gestión de marca a través del empleado debe conducir a un comportamiento favorable hacia la organización por parte de este último. Los beneficios que comportan estas estrategias de marca medidos en términos de recomendación, lealtad, compromiso, calidad en la prestación del servicio, intención de quedarse en la empresa o comportamiento de ciudadanía de marca, entre otros, han sido claramente destacados por la literatura académica de las últimas décadas (Burmam y Zeplin, 2005; Du Preez et al., 2017).

La actual crisis derivada del COVID-19 ha puesto de manifiesto dos aspectos muy importantes: Por un lado, resulta necesaria una revisión de la identidad corporativa de las organizaciones que pretendan acercarse a sus stakeholders, adaptándose a sus nuevas necesidades. Una nueva sociedad más sensibilizada con el bienestar social, la igualdad, la sostenibilidad medioambiental o el cuidado de la salud, demanda a las organizaciones una mayor capacidad de adaptación al entorno, así como la incorporación de valores éticos a su estrategia empresarial. Por ello, estrategias en materia de Responsabilidad Social Corporativa se convierten en especialmente relevantes (He y Harris, 2020; Huang y Liu, 2020). Por otro lado, se hace aún más patente la importancia de gestionar



internamente la marca corporativa en momentos de cambio, como el acontecido a raíz de la pandemia. La organización necesita que sus empleados se adapten rápidamente al entorno, se alineen con la nueva estrategia empresarial y se garantice una continuidad en la transmisión de la identidad de su marca aun cuando el contacto físico no es posible (Carnevale y Hatak, 2020). Con el objetivo de transmitir credibilidad y seguridad a los empleados, la organización legitima su mensaje llevando a cabo un importante esfuerzo en liderazgo (Suprapti et al., 2020). La comunicación corporativa se convierte aquí en el eje central de la estrategia de gestión interna porque aúna los esfuerzos de la organización en transmitir un mensaje único, claro y consistente a la organización en su conjunto (Sanders, 2020; Hang et al., 2020).

En el siguiente capítulo se analizará la gestión interna de marca en el contexto bancario. El sector bancario es el marco en el que se va a situar el estudio de esta Tesis Doctoral, y en el que se mostrará cómo muchas de las variables señaladas en este capítulo adquieren un papel central en la gestión.



# **CAPÍTULO 2**

## **EL SECTOR BANCARIO Y LA GESTIÓN DE MARCA**



## **2. EL SECTOR BANCARIO Y LA GESTIÓN DE MARCA**

Este capítulo trata de hacer una revisión de los trabajos que, tanto desde la perspectiva académica como gerencial, han abordado la gestión de marca en el sector bancario. El desarrollo del capítulo sigue un esquema similar al del capítulo anterior, partiendo de las características más generales del tema hasta focalizar la revisión en los aspectos más específicos del objeto de la Tesis. Así, este capítulo parte de la evolución del sistema bancario, desde sus orígenes en el siglo XVIII hasta la actualidad. Posteriormente, el capítulo se centra en la gestión interna de la marca en las entidades financieras en general, y finalmente en el Banco Sabadell.

El sector financiero ha sido históricamente concebido como un sistema complejo y muy cambiante. Las entidades que en él desarrollan su actividad lo han hecho asumiendo una elevada presión competitiva como consecuencia de la apertura de buena parte de las economías desarrolladas a un mercado financiero cada vez más global y desregulado. Aspectos como la falta de diferenciación de los servicios bancarios o la pérdida de confianza de los consumidores evidencian la necesidad de diseñar estrategias que permitan a las entidades financieras gestionar su marca corporativa, distinguiéndose de sus competidores y defendiendo su reputación.

El equilibrio entre la gestión interna y externa de la marca como criterio para garantizar la sostenibilidad de la organización a largo plazo adquiere aun mayor importancia en el ámbito de los servicios bancarios. El empleado bancario es considerado el eslabón principal que le permite a la entidad mantenerse unida a sus clientes y transmitirles su promesa de marca. La calidad del servicio prestado dependerá por tanto del comportamiento del empleado en el momento en el que se está produciendo la interacción con el cliente. El punto de encuentro entre empleado y cliente se ha convertido en la piedra angular sobre la que han girado multitud de estudios académicos tanto desde la perspectiva del marketing como desde la organización de empresas.

Para llegar al mercado de la manera más exitosa posible, la gestión interna de la marca se ha convertido una herramienta estratégica imprescindible en las entidades financieras. En este capítulo se revisan trabajos de investigación de la gestión de marca en el sector bancario, y el último epígrafe se dedica a describir los aspectos más relevantes de la gestión interna de la marca en Banco de Sabadell. En primera instancia se revisará la historia de esta entidad financiera desde su fundación en 1881, destacando

sus hitos más relevantes con el objetivo de contextualizar y motivar las decisiones estratégicas adoptadas por esta entidad para la gestión de su marca.

## **2.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO EN ESPAÑA**

En este apartado se analizarán los trabajos relativos a la evolución del sector bancario español. La información ha sido principalmente recopilada de textos científicos, libros, publicaciones en revistas especializadas, artículos periodísticos y congresos, así como de informes, archivos históricos y memorias publicadas por instituciones tales como el Banco de España, la Asociación Española de Banca, la Confederación Española de Cajas de Ahorro o el Instituto Nacional de Estadística. Para contextualizarlo con la máxima objetividad, se han revisado estudios desde diversos enfoques. Esto ha permitido mostrar desde una visión global el desarrollo experimentado por el sistema financiero español, desde sus orígenes en el siglo XVIII hasta la actualidad.

Es posible datar el origen de la banca española en el siglo XVIII con la creación en 1782 del Banco Nacional de San Carlos. Este primer banco privado sirvió de apoyo financiero al Estado y suministró crédito tanto a la industria como al comercio (Salermo, 1997). En 1829 la débil situación financiera del Banco Nacional de San Carlos quedó lastrada por la deuda del Estado como consecuencia de la financiación de sucesivos conflictos bélicos. Este hecho precipitó su transformación en el Banco Español de San Fernando (Banco de España, 2011; Olmedo, 2011). Por otra parte, las Cajas de Ahorro comenzaron a ver la luz en España durante el reinado de Isabel II como entidades financieras vinculadas a los montes de piedad. Tal y como describe Velarde (2011), estas instituciones benéficas de crédito actuaron como prestamistas al facilitar una suma de dinero a cambio de recibir en garantía de su devolución una pertenencia del prestatario.

Continuando con el nacimiento de la banca oficial en España, en 1844 se funda el Banco de Isabel II con el objetivo de financiar el desarrollo de la industria y el comercio, compitiendo con el Banco Nacional de San Fernando en la emisión de billetes. Debido a la reducida actividad económica de la nación y a la crisis financiera europea, el Banco de Isabel II entre 1847 y 1848 estuvo al borde de la suspensión de pagos, cuestión que propició su fusión con el también debilitado Banco Español de San Fernando (Velarde, 2011). En 1856, el banco resultante de la fusión pasó a denominarse

finalmente Banco de España, tal y como se le conoce en la actualidad (Banco de España, 2019).

A consecuencia de la liberalización de la industria bancaria con la aceptación de una pluralidad de bancos de emisión, empresarios y comerciantes se mostraron incentivados a constituir entidades bancarias en las principales capitales españolas. Así, dando continuidad al nuevo modelo de banca privada, se fundó el Banco de Barcelona en 1844 con equivalente facultad de emitir billetes (Blasco-Martel, 2004). En aquellas fechas, la emergente banca privada también coexistió con el nacimiento del cooperativismo de crédito como mecanismo de financiación de actividades llevadas a cabo por determinados colectivos empresariales, dando lugar a tres tipos de cooperativas de crédito llamadas cajas rurales, cajas populares y cajas profesionales. En 1858 se establecía la *Cooperativa de los Papeleros de Buñol* como primera cooperativa de crédito en España (Alda et al, 2017). Vargas (2015), por su parte, señala el *Manantial de Crédito* fundada en Madrid en 1865 como primera caja laboral de relevancia. Aunque las primeras cooperativas de crédito agrícola datan su origen en la década que siguió a 1890 al amparo de la Ley de Asociaciones de 1887, su época de mayor esplendor se registró en los primeros años del siglo XX (Garrido, 2003; Vargas, 2015).

La entrada en vigor del Decreto-Ley de 19 de marzo de 1874 confirmó el monopolio exclusivo de emisión de billetes al Banco de España, provocando la mayor expansión de sucursales a lo largo de todo el territorio nacional (Castañeda, 2001; Banco de España, 2011). Paralelamente, el resto de bancos provinciales cesó en la emisión de billetes pasando a integrarse dentro del Banco de España o dedicándose, como el Banco de Bilbao o el Banco de Barcelona, a otras actividades enmarcadas dentro de la banca comercial (Banco de España, 2011). La banca oficial continuó desarrollándose al tiempo que lo hacía la banca privada. Así, el Banco Hipotecario Español se constituyó en 1873 como primer banco público especializado en financiación inmobiliaria y rentabilización de los bienes raíces de carácter público mediante la emisión de cédulas hipotecarias (Banco de España, 2011). De forma paralela, a partir de 1880 las Cajas de Ahorros comenzaron a desvincularse de la iglesia, llevando a cabo funciones similares a las de la banca privada (García Ruíz, 2003).

Como señalan Carnero y Nuez (2002), durante la segunda mitad del siglo XIX el sistema bancario español experimentó una importante modernización con la creación de novedosos instrumentos financieros y la expansión de una gran variedad de

instituciones de crédito. Sin embargo, no fue hasta el primer tercio del siglo XX cuando se observó la evolución sectorial más significativa, tal y como puede desprenderse de los párrafos que siguen a continuación. Favorecida por el crecimiento de la actividad económica y el auge inversor del sector privado, la banca privada comenzó a ganar posiciones con respecto a la banca oficial liderada por el Banco de España. Desde comienzos de siglo hasta el estallido de la Guerra Civil, el ecosistema bancario se compuso de sociedades anónimas bancarias, casas de banca y banqueros que ejercieron su actividad tanto a nivel nacional como local (Barciela y Carreras et al., 1989; Banco de España, 2011). Por su parte, las Cooperativas de Crédito y las Cajas de Ahorro registrarían una expansión equivalente durante este periodo, las primeras impulsadas por la iglesia católica al tiempo que las segundas continuarían desvinculándose de la misma (Banco de España, 2011; Díaz y Marcuello, 2013; Vargas, 2015).

La Ley de Ordenación Bancaria de 1921 concibe el sector como un gran sistema compuesto por un banco central dedicado a la coordinación y ejecución de la política monetaria del Estado, emisión de billetes y regulación y supervisión de la actividad financiera, y por un cada vez más amplio número de entidades bancarias privadas (Merchán, 2015). Lo anterior permite visibilizar el papel ampliado del Banco de España como *banco de bancos*, respecto al cada vez más poderoso pero frágil sector privado. De hecho, entre 1913 y 1920 el Banco de España auxilió financieramente a entidades con graves problemas de liquidez tales como el Banco Hispanoamericano, el Banco de Barcelona o el Banco Central, entre otros (Banco de España, 2019). Buena parte de entidades bancarias españolas adoptaron el modelo alemán de banca mixta o *Kreditbanken*, utilizando el crédito como instrumento de financiación al tiempo que invertían en el capital de industrias ocupando puestos en sus consejos de administración (Pons, 2001; Banco de España, 2011). La política intervencionista del Estado y la clara tendencia hacia el nacionalismo, marcaron la evolución y desarrollo del sector bancario en España durante el siglo XX. Así, el número de entidades bancarias oficiales al servicio del Gobierno se multiplicó, y a la creación del Banco Hipotecario de España en 1872 le siguieron las entidades oficiales (García Ruíz, 2014; Banco de España, 2019). Estas entidades y sus objetivos se detallan en la tabla 2.1.

El crecimiento económico de España durante los primeros años del siglo XX fue uno de los principales catalizadores del desarrollo experimentado en el sector bancario. Debido al limitado grado de apertura exterior del país, la crisis financiera internacional de 1929



impactó modestamente en España, pero generó una caída en los recursos de la banca privada española. El periodo que siguió a la Segunda República (1931-1939) acrecentó aún más la incertidumbre, provocando una nueva disminución de los depósitos de la banca privada (Pueyo, 2003; Barciela y Carreras 1989; Banco de España 2019).

**Tabla 2.1:** Entidades bancarias oficiales del primer tercio de siglo XX

ENTIDAD	OBJETIVO
Caja Postal de Ahorros (1916)	Impulsar el ahorro popular en las oficinas encargadas del giro postal.
Banco de Crédito Industrial (1917)	Estimular la inversión en el sector manufacturero (Ley Protección de Industria).
Caja Central de Crédito Marítimo y Pesquero (1920)	Atender necesidades financieras de las cofradías de pescadores.
Banco de Crédito Local (1920)	Modernizar las administraciones provinciales y municipales.
Banco de Crédito Agrícola (1925)	Financiación recursos de capital ante malas cosechas, a empresarios agrícolas, pesqueros, ganaderos y forestales.
Banco Exterior de España (1928)	Impulsar las exportaciones españolas a través de inversores particulares.

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, las Cajas de Ahorro se consolidaron como principales administradoras del ahorro de las familias. Dada la envergadura del sub-sector, se crearon la Confederación Española de Cajas de Ahorro (1928) y el Instituto de Crédito de las Cajas de Ahorro (1933) para al servicio a las primeras (Casals, 1991). Al igual que ocurrió en otras contiendas, el Banco de España se vio obligado a redirigir su actividad y recursos a la financiación de la Guerra Civil, lastrando un sector bancario que ya se encontraba muy lejos de la envergadura que habían alcanzado sistemas financieros europeos (Barciela y Carreras 1989; Merchán, 2015). Tal y como señala Pons (2011), una vez culminada la guerra, la política autárquica que caracterizó los siguientes treinta años impuso importantes barreras de entrada a la intermediación financiera en un país con un mercado de capitales poco desarrollado (Pons, 2001).

Durante la época franquista las Cajas de Ahorro comenzaron a ganar peso dentro del sistema financiero español, captando recursos de las familias a través de la intermediación con la deuda del Estado y financiando buena parte de la economía doméstica a través del mercado hipotecario (García Ruíz, 2003; Casaña et al., 2003). El

periodo intervencionista que siguió tras culminar la Guerra Civil confirmaría nuevamente el elevado grado de convergencia entre la política gubernamental y la actividad llevada a cabo por estas instituciones (García Ruíz, 2003; Velarde, 2011; Banco de España, 2019).

Además de reafirmarse el crecimiento de las Cajas Ahorro a consecuencia de su instrumentalización política, la imagen del sector bancario a mitad de siglo también reveló un refortalecimiento de los grandes bancos liderados en cuotas de depósitos por el Banco Hispano Americano y el Banco Español de Crédito. Las cooperativas de crédito, sin embargo, perdieron peso durante ese periodo para volver a resurgir en los años sesenta (Díaz y Marcuello, 2013).

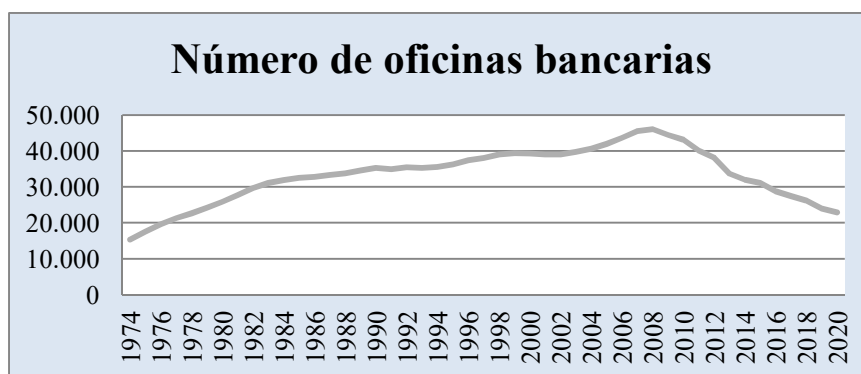
A pesar del fuerte intervencionismo observado entre los años cuarenta y cincuenta, el periodo transcurrido entre las Leyes de Ordenación Bancaria de 1946 y 1962 dotó de estabilidad al sector financiero liberalizándolo, etapa también conocida como del *statu quo* bancario (Roldan y Caro, 2014; Blasco-Martel, 2018). El régimen franquista permitió a la banca privada desarrollar su actividad con libertad, siempre y cuando apoyara la financiación del Estado en cuanto éste la solicitara (García Ruíz, 2003). Como señala Olmedo (2011), la Ley de Bases de 1962 también nacionalizó el Banco de España convirtiéndolo en una entidad de Derecho Público adscrita a la Administración del Estado.

El sector financiero de los años sesenta y setenta experimentó una profunda transformación debido a la liberalización de los tipos de interés y a la reestructuración de buena parte del sector. El Instituto de Crédito de las Cajas de Ahorro desapareció en 1962 y sus funciones pasaron a ser desempeñadas por el Banco de España. Así mismo, en 1971 el Instituto de Crédito a Medio y Largo Plazo se transformó en el Instituto de Crédito Oficial con la finalidad de controlar la actividad de las entidades financieras, dotarlas de recursos financieros, trasladar las directrices del Gobierno sobre la política de crédito, así como resolver problemáticas inherentes a la debilidad del sistema financiero o a la insuficiencia del ahorro interior (Casaña et al., 2003; Olmedo, 2011; Díaz y Marcuello, 2013; Del Moral 2017; Blasco-Martel, 2018).

Los últimos treinta años del siglo XX representaron un periodo de importante modernización y crecimiento. Una economía saneada, la convergencia de la renta per cápita española con los países europeos desarrollados más próximos, una mayor libertad de entrada de nuevos bancos, fusiones y absorciones de los ya existentes, o la expansión

de los bancos nacionales son algunos ejemplos del importante cambio estructural del sector bancario (Casaña et al., 2003; Barciela y Carreras 1989). El número de oficinas bancarias experimentó durante esos años un notable crecimiento (figura 2.1). Así, si en diciembre de 1974 se registraban 15.325 oficinas bancarias, en diciembre de 2008 esa cifra se dispararía hasta las 46.065. A partir de dicho momento y a consecuencia del estallido de la crisis financiera, comenzaría a reducirse el número de oficinas hasta llegar a las 22.909 registradas en septiembre de 2020 (Banco de España, 2021).

**Figura 2.1:** Sucursales de entidades de crédito españolas. Periodo 1974 - 2020



Fuente: Boletín estadístico Banco de España (2020).

Las políticas monetarias liberalizadoras observadas desde finales del siglo XX permitieron que el sistema bancario español se abriera a la economía comunitaria permitiendo la entrada de entidades extranjeras en España. No obstante, la crisis del petróleo de finales de los setenta acompañada de una coyuntura de precios al alza, sumieron a España en una profunda crisis bancaria que se extendió hasta mediados de los ochenta (Casaña et al. 2003; Del Moral, 2017; Banco de España, 2019).

Para solventar la incertidumbre generada en el sector financiero, en 1977 se crearon los Fondos de Garantía de Depósitos en Establecimientos Bancarios y en Cajas de Ahorros (Del Moral, 2017). Así mismo, en 1978 se creó la Corporación Bancaria para apoyar financieramente a entidades que adolecían de problemas de solvencia y liquidez. No siendo suficientes estas propuestas, el Gobierno de España se vio obligado a intervenir varias entidades con serios problemas financieros, entre las que se encontraban el Banco de Navarra, el Banco Cantábrico, la Banca Catalana, el Banco Urquijo, el Banco Garriga Nogués, entre otros (Banco de España, 2019). Tal y como indican Velarde (2011) y Roldan y Caro (2014), aprovechando la inestabilidad del sector bancario, las

Cajas de Ahorros iniciaron una senda de crecimiento y liberalización que las condujo a controlar prácticamente la mitad del sector crediticio en pocos años. Sin embargo, la presión recibida para financiar el déficit público, la ausencia de control al no tener que rendir cuentas a accionistas o la falta de rigurosidad crediticia, empujó a estas entidades a participar más en la burbuja especulativa inmobiliaria que comenzaba a fraguarse en España desde finales de siglo XX (García Ruíz 2003; Velarde 2011).

Para el sector bancario español, las últimas décadas de siglo XX supusieron una etapa de liberalización en la que la entrada a la Comunidad Económica Europea en 1985 actuaría como un importante catalizador de cambios estructurales y normativos (Del Moral, 2017; Banco de España, 2019). Siguiendo a Arancibia (1983), como acontecimientos relevantes de ese periodo cabe destacar la expropiación en 1983 del Banco Atlántico o la intervención en 1994 de *Banesto* por parte del Banco de España. Durante esa etapa también se sucederían importantes fusiones bancarias como la que dio lugar en varias fases al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria o *BBVA* (entre 1989 y 1999). La corporación pública Argentaria había previamente integrado el Banco Exterior de España, el de Crédito Industrial, el Hipotecario, la Caja Postal, el Banco de Crédito Agrícola y el Banco Local. En fechas similares tuvo lugar la fusión del Banco Central y el Banco Hispano Americano, finalmente absorbidos por el Banco Santander en 1999, dando lugar al mayor grupo bancario español y uno de los más importantes de Europa (Banco de España, 2011). En el ámbito de las Cajas de Ahorro también se observarían importantes fusiones que darían lugar a la actual Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, conocida como *La Caixa* (1990), la *Kutxa* (1990) o *Bancaja* (sucesivas fusiones entre 1989 y 1991). Parece claro que el objetivo último del proceso de reestructuración observado en el subsector de Cajas de Ahorro fue el de mejorar su rentabilidad a costa de reducir drásticamente sus estructuras (Gual et al., 1990; Banco de España, 2019).

La última década del siglo XX también se caracterizó por un importante ajuste en los resultados de la banca. Del Moral (2017) señala que los márgenes fueron reduciéndose a consecuencia de la elevada competencia observada entre las entidades bancarias y otras instituciones dedicadas igualmente a la intermediación financiera. Así mismo, la imposibilidad de transferir al público los costes de provisiones por fallidos, los coeficientes de caja o los recursos inmovilizados por las aportaciones al Fondo de Garantía, provocaron una importante caída de los resultados en la banca privada. Así, el

siglo culminó con una importante concentración bancaria para un sector con márgenes muy ajustados y un mayor nivel de competencia internacional originada por la integración en la Comunidad Económica Europea y la posterior entrada en vigor del Mercado Único (Pueyo, 2003; Banco de España, 2019).

Durante los siglos XIX y XX las Cajas de Ahorros se habían configurado como entidades de crédito y depósito creadas con el fin de incentivar y salvaguardar sin fines lucrativos el ahorro de las familias (Roldan y Caro, 2014). Precisamente esta última cuestión fue la que les obligó a reinvertir sus excedentes en fines sociales, como el desarrollo y progreso de determinadas regiones, a través de la denominada “obra social”. A lo largo del siglo XX estas instituciones fueron incrementando la variedad de productos y servicios prestados más allá de las históricas dotaciones a los montes de piedad. Acompañadas por un proceso de liberalización, las Cajas consiguieron diversificar su negocio posicionándose como competidores directos de la banca privada, cuestión especialmente favorecida por la Ley de Bases de 1962 (Velarde, 2011; Roldan y Caro, 2014; Banco de España, 2019).

Los primeros años del siglo XXI supusieron para el sector financiero un periodo de bonanza. Un entorno macroeconómico cada vez más globalizado, económica y financieramente, con nueva regulación, estabilidad de precios, crecimientos sostenidos en el Producto Interior Bruto, recursos financieros accesibles, finanzas públicas saneadas, así como altas tasas de empleo y de inversión empresarial, propiciaron altos niveles de confianza depositada tanto en el sector financiero como en la economía española en su conjunto (Banco de España, 2017). Tal y como sostiene Velarde (2011), bancos y Cajas de Ahorro participaron por igual del favorable ciclo expansivo del que disfrutaba la economía española. No obstante, la evolución económica registró una serie de aspectos negativos que, tal y como se pudo constatar años más tarde, potenciarían los efectos de la crisis iniciada en España en 2008.

Por aquel entonces España registraba una inflación superior a la media europea, afectando negativamente a la competitividad de los productos nacionales que se comercializaban en el extranjero. Contaba además con niveles muy bajos de inversión tecnológica, comercializando instrumentos financieros que fomentaban la transmisión de riesgos más que su cobertura. El país contaba además con un elevado déficit acreditado por la falta de dinamismo del sector exterior, alejándose del equilibrio observado en otros países europeos (Domínguez, 2012). La actividad del sector

inmobiliario incentivada por medidas fiscales favorables a la adquisición de viviendas representaba una parte muy significativa del PIB. Tanto las familias como las propias entidades financieras asumieron riesgos excesivos en la adquisición y financiación de las operaciones inmobiliarias (Maudos, 2012).

A modo de conclusión, se puede afirmar que a pesar de la devastadora crisis iniciada en 2008 y concluida en 2014, cuya aparición, desarrollo y consecuencias quedarán convenientemente explicadas en el siguiente apartado, el sector bancario ha experimentado la transformación más importante en tamaño, estructura, tipología de entidades, mecanismos de intermediación, así como productos y servicios comercializados. La puesta en marcha de un mercado de capitales capaz de dar respuesta a un sector cada vez más globalizado a raíz de la implantación del euro como moneda única, la progresiva liberalización de los tipos de interés, la sustitución de los mecanismos de financiación privilegiada del déficit público por mercados de deuda capaces de abastecer al Estado, los novedosos instrumentos derivados para la cobertura y transferencia de riesgos o la aparición de las primeras Instituciones de Inversión Colectiva, son algunos ejemplos de los cambios estructurales que permitirán entender la situación del sistema financiero español en la actualidad.

## **2.2 LA CRISIS BANCARIA Y LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR**

Como se avanzaba en el epígrafe anterior, los años transcurridos entre finales de siglo XX y mediados de 2007 fueron testigo de una importante expansión económica y demográfica que se mantuvo durante ese periodo de forma sostenida. Los mercados financieros atravesaron un proceso de globalización e integración que se vio materializada, entre otros aspectos, en la intensificación de su competencia (Domínguez, 2012, Banco de España, 2017). Durante ese periodo los bancos centrales ejecutaron políticas monetarias y fiscales expansivas incentivando tanto el consumo privado como el crecimiento del mercado inmobiliario, disparándose el precio de la vivienda (Bernardos, 2009).

El creciente volumen de préstamos concedidos por el sistema financiero supuso acudir al mercado interbancario al no poder autoabastecerse (Rodríguez et al., 2011; Velarde, 2011). La situación anterior se vio incentivada por los bajos tipos de interés de la zona Euro los cuales fomentaron aún más la inversión inmobiliaria (Bernardos, 2009). Por su

parte, la maniobrabilidad del Estado se reducía por la baja recaudación obtenida a consecuencia de la política fiscal expansiva (Banco de España, 2017). Con los primeros indicios de agotamiento del ciclo económico expansivo y el creciente desempleo, se disparó la morosidad (Rodríguez et al., 2011; Banco de España, 2017).

A nivel internacional, el repunte de la morosidad de las hipotecas *subprime* comercializadas en Estados Unidos, la quiebra de *Lehman Brothers* en septiembre de 2008, así como los altos niveles de desconfianza generados en los mercados financieros, afectaron negativamente a muchos países desarrollados. Esta situación lastró sus economías sumergiéndolas en una profunda crisis financiera con severas consecuencias no solo económicas, sino también sociales (Calvo et al., 2017; Banco de España, 2017). El desplome del sistema financiero internacional impactó con mayor virulencia en el balance de las cajas de ahorros y bancos españoles. El aumento del desempleo produjo tanto una caída del consumo privado como un aumento de la morosidad (Banco de España, 2017). En menor medida que en el caso estadounidense, la titulización hipotecaria en España había permitido a las entidades financieras obtener liquidez en el mercado transformando sus inversiones crediticias a largo plazo en títulos como bonos, cédulas o participaciones adquiridas por inversores atraídos por un mercado en apariencia solvente (Calvo et al., 2017; Rodríguez et al., 2011).

Un sector financiero sobredimensionado y con elevada presión competitiva provocó que disminuyeran los márgenes del negocio bancario imposibilitando a las entidades responder con solvencia al estallido de la burbuja inmobiliaria (Calvo et al., 2017). Tal y como sostienen Alda et al. (2017), lo anterior puso de manifiesto la urgente necesidad de transformación que debía acometer el sector financiero español en su conjunto. Con el objetivo de rescatar a los bancos y cajas españoles, coordinar los procesos de reestructuración y reforzar el capital de entidades inmersas en procesos de integración, el Estado creó en 2008 el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (Calvo et al. 2017; Banco de España, 2017). De esta manera y a través de la compra de activos el Estado pudo acometer el rescate de entidades mejorando sus ratios de eficiencia, liquidez y solvencia (Rodríguez et al. 2011; Calvo et al. 2017). Calvo et al. (2017) señalan que para hacer frente a la situación se inició un nuevo proceso de transformación sectorial dirigido a sanear los balances de muchas entidades y mitigar el impacto negativo de inversiones problemáticas. Para gestionarlas en España se creó en 2012 la Sociedad de gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria o

*Sareb*. Entre los años 2008 y 2015 tanto el número de sucursales como de empleados de bancos, cajas de ahorros y cooperativas se vieron reducidos en torno a un 30% a consecuencia de la crisis (Díaz y Marcuello, 2013; Banco de España, 2017; Alda et al., 2017; del Moral, 2017).

El sector de las Cajas de Ahorros en particular experimentó una de las reformas más importantes dirigidas a corregir desequilibrios observados. Se redujo la presencia de cargos públicos en sus órganos de gobierno, profesionalizando estos últimos y limitando las retribuciones de sus directivos. Se modificó su régimen jurídico y organización institucional, facilitándoles el acceso a los mercados de capitales al tiempo que se endurecían sus requisitos de solvencia. No obstante, el Banco de España ya exigió desde 2009 que dichas entidades manifestaran su exposición real al sector inmobiliario como medida de transparencia para restaurar los niveles de confianza de los inversores en estas instituciones (Calvo et al., 2017). Así, la reconversión del sistema financiero español se asentó en una serie de medidas que quedan resumidas en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2:** Medidas adoptadas para la reconversión del sistema bancario español

OBJETIVOS	MEDIDAS
Redimensionamiento	Integración entre entidades y ajuste de capacidad instalada.
Eficiencia	Reducción de estructuras organizativas (personal y sucursales principalmente).
Saneamiento	Endurecimiento de normativa sobre provisiones.
Recapitalización	Establecimiento de mayores requerimientos de capital, incentivo a la entrada de inversores privados e inyecciones de capital en las entidades.
Recuperación de Confianza	Obligación de publicar detalladamente las inversiones inmobiliarias y realización de pruebas de solvencia (test de estrés).
Circulación del crédito	Objetivos obligatorios de incremento de crédito.
Dinamización del mercado inmobiliario	Planes obligatorios de venta de activos.

Fuente: Domínguez (2012).

Las reformas dirigidas a corregir la elevada segmentación y reducida eficiencia del sector financiero empujaron a la transformación e integración de 46 Cajas de Ahorros en 11 grupos bancarios, mediante movimientos de diversa índole (principalmente fusiones o absorciones) así como a través de Sistemas Institucionales de Protección *SIP*, comúnmente conocidas como *fusiones frías* (Climent, 2013; Calvo et al., 2017;



Domínguez, 2019). La transformación sectorial se ha dirigido hacia una bancarización, encontrando claros ejemplos en Caixabank (antigua “La Caixa”), Ibercaja Banco (antigua Ibercaja), Kutxabank, Liberbank, Bankia (antigua Caja Madrid), Abanca y Unicaja, entre otros. Estas medidas no pudieron sin embargo evitar que el Banco de España acabara finalmente interviniendo algunas de ellas como Caja Castilla la Mancha (2009), Cajasur (2010), Caja de Ahorros del Mediterráneo (2011) y Bankia (2012) (Banco de España 2017; del Moral, 2017).

Ostentando un 6% de cuota de mercado financiero, las cooperativas de crédito también se vieron obligadas a transformarse, proceso que se instrumentó principalmente a través de *fusiones frías*. Así, lograron sobrevivir a la crisis con éxito, manteniendo su estatus fundamentalmente social, solidario y financiero. Como resultado, el número de sucursales de cooperativas de crédito experimentó una disminución equivalente que, si bien ya había comenzado a producirse en el año 2004, se acentuó a partir de 2009 como consecuencia de la crisis (Belmonte y Cortés, 2010; Alda et al., 2017).

Los desequilibrios observados en el sistema financiero español pronto se trasladarían a la economía real y a la sociedad en su conjunto debido a que el negocio bancario no estaba favoreciendo la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (Calvo et al., 2017). Así, con el objetivo de recuperar la confianza de clientes e inversores, las entidades financieras transformaron sus modelos de gestión potenciando la transparencia y los gobiernos aumentaron la regulación y el control sobre los mercados (Nienaber et al., 2014; Roldan y Caro, 2014). La literatura académica ha analizado en profundidad los factores que han podido ser determinantes de la crisis financiera, tal y como se muestra en la tabla 2.3.

La elevada competencia del sector financiero, la falta de diferenciación, o la evidencia de que las entidades estaban siendo gestionadas bajo modelos de negocio fallidos, afectaron con severidad a la credibilidad de los sistemas financieros de los principales países desarrollados (Sayani et al., 2013; Ferreira et al., 2016; Callejas et al., 2017). Como indican Palomino y Martínez (2011) y Calvo y Mingorance (2012), en ocasiones se ha excusado la brecha entre las finanzas y la ética defendiendo que la libertad y la desregulación del mercado financiero garantizarían su eficiencia. Sin embargo, la realidad ha demostrado que los resultados cortoplacistas y los fines individualistas, lejos de perseguir un objetivo beneficioso para la sociedad, pueden promover pautas de comportamiento éticamente dudosas.

En términos generales, es posible afirmar que el consumidor de productos bancarios ha retirado la confianza en un conjunto de entidades financieras a las cuales critica por una falta de ética observada en su comportamiento (Alrubaiee, 2012). La orientación hacia el cliente en la industria de servicios financieros debe convertirse en un factor diferenciador frente a su competencia.

**Tabla 2.3:** Causas de la crisis financiera

REFERENCIAS	FACTORES DETERMINANTES
Ausencia de un mercado competitivo	Froud, et al. (2016)
Pérdida de confianza	Ferreira et al. (2016); Álvarez (2008); Colton y Oliveira (2009); Kuehner-Herbert (2009); Bejou et al. (1998); Anneli (2014)
Falta de conducta ética	Ferreira et al. (2016); Alrubaiee (2012); Stöckl, (2015);
Tecnificación y desregulación	Ferreira et al. (2016)
Escándalos atribuidos a la cultura, valores o decisiones estratégicas	Cohn et. al., (2014); Moliner et al. (2018)
Problemas de eficiencia o inestabilidad del sector	Killian (2008); Callejas et al. (2017)
Falta de diferenciación	O’Loughlin et al. (2005)
Inestabilidad del sector	Simon (2009)
Crisis financiera	Watkins (2011); Calvo y Mingorance (2012)

Fuente: elaboración propia.

Por ello, el establecimiento de mecanismos para recuperar la confianza del consumidor adquiere una mayor relevancia si se analiza desde la óptica bancaria (Bejou et al., 1998; Hefferman et al., 2008; Nienaber et al., 2014).

Al igual que se señalaba en el capítulo 1, la crisis sanitaria originada por el virus del COVID-19 también ha impactado en el sector financiero. Todavía es pronto para analizar el efecto que va a tener sobre el mapa de entidades, pero indudablemente ha obligado a adaptar sus estrategias corporativas y asumir un importante rol como vehículo de recuperación económica (Talbot y Ordonez-Ponce, 2020).

La apuesta por la digitalización como medio de reducción de costes estructurales se ha acelerado motivada por las restricciones que impusieron las instituciones sanitarias para reducir la propagación del virus. Así, como indican Baicu et al. (2020) y Altig et al. (2020), el comportamiento de los consumidores de servicios financieros ha tenido que

adaptarse al nuevo entorno, y las entidades han reorientado sus canales de distribución comercial para digitalizar la prestación de sus servicios, potenciando sus canales remotos para evitar el contacto físico con sus clientes.

El reto para la banca se encontrará por tanto en prestar un servicio al cliente de calidad a través de canales digitales, lo que le permitirá incrementar su eficiencia y rentabilidad reduciendo costes estructurales. El servicio digital que pretende sustituir a la tradicional atención presencial en oficinas deberá ser confiable, seguro y fácil de utilizar por parte del cliente, de lo contrario generará rechazo que dañará progresivamente la imagen de la entidad en el mercado (Ketema et al., 2020).

Parece quedar claro que la industria financiera se está esforzando en corregir los desequilibrios e ineficiencias sectoriales poniendo especial énfasis en recuperar la confianza de sus clientes (Moliner et al., 2018). Entre las medidas adoptadas para lograrlo se encuentra la mejora de la imagen de la marca proyectada en el mercado (Bloemer et al., 1998; Lähteenmäki et al., 2013; Bravo et al. 2016). Si bien la gestión de la marca en el sector bancario no ha quedado exenta de dificultades, tal y como se verá en el siguiente capítulo, es innegable su importancia y el creciente interés que ha despertado en los últimos años como medio que puede ayudar a las entidades recuperar la confianza de sus stakeholders.

### **2.3 LA GESTIÓN DE LA MARCA EN EL SECTOR BANCARIO**

Como se ha avanzado en el apartado anterior, la crisis del sistema financiero iniciada en 2008 y culminada en 2014, puso de manifiesto algunos de los problemas y deficiencias que ya caracterizaban a un sector abocado a una necesaria transformación (Bravo et al., 2016). Marcadas por una elevada competencia, con rigideces estructurales y escasa diferenciación en torno a los productos y servicios comercializados, las entidades se guiaron por políticas de gobierno poco transparentes y alejadas de la ética (Avinandan et al., 2003). El resultado de esta equivocada estrategia se tradujo en un cliente insatisfecho, desleal y desconfiado como consecuencia de numerosos escándalos durante dicho periodo (Froud, et al., 2016; Ferreira et al., 2016). De lo anterior se puede deducir que la imagen de la banca se ha visto perjudicada tanto por las deficiencias sectoriales como por un conjunto de decisiones equivocadamente adoptadas en materia de cultura organizativa y valores. Estas cuestionadas políticas de gobierno pusieron en

peligro la estabilidad y reputación del sector, así como la supervivencia de algunas de las entidades que actualmente lo conforman (Prakash et al., 2011; Cohn et al., 2014; Ferreira et al., 2016).

La visión financiera, como se ha visto en los apartados anteriores, ha aportado una información muy útil para contextualizar determinados comportamientos observados en el sector bancario. Esta perspectiva ha permitido entender algunos de los controvertidos resultados en el ámbito social y empresarial. Sin embargo, también es innegable la relevancia de las necesidades del cliente, sus tendencias, comportamientos e intenciones. Así, bajo la óptica del marketing, estudios centrados en banca *retail* o minorista han permitido identificar factores que pudieron tener influencia en el deterioro de la imagen bancaria (Adlaigan et al., 2005; Hefferman et al., 2008; Pinar et al., 2012; YuSheng et al., 2018).

Tanto el conocimiento en profundidad del cliente como la adopción de un comportamiento éticamente responsable, le confieren a la entidad la capacidad de dirigir una oferta de productos y servicios adaptada a las necesidades del mercado, mejorando su reputación y generando respuestas positivas entre los consumidores (Prakash et al., 2011; Sayani et al., 2013; Ekinci et al., 2014). Tal y como señalan Mukherjee et al. (2003), el marketing se ha encargado de proveer a las entidades de un conocimiento profundo de sus clientes, aspecto de gran relevancia teniendo en cuenta la elevada presión competitiva y escasa diferenciación sectorial. Así, la gestión de la relación con el cliente se convierte en un factor crítico para el éxito de la organización (Ennew et al., 2000; So et al., 2000; Sayani et al., 2013).

La intangibilidad de los productos y servicios financieros, así como su escasa diferenciación, se han interpretado como un reto para los gestores de la marca, al considerarse esta última un factor diferenciador clave que permite distinguir a la entidad del resto de competidores del mercado (Wilkinson y Balmer, 1996; O'Loughlin et al., 2005; Bravo et al., 2009; Silver y Berggren, 2010; Bravo et al., 2016). Pinar et al. (2012) sostienen que la prestación del servicio es en sí misma un factor diferenciador. Además, la elevada presión competitiva sumada a los desarrollos tecnológicos y la desregulación financiera, han empujado a las entidades a revisar su estrategia comercial poniendo especial énfasis en la comunicación de sus valores, en el conocimiento de sus clientes, así como en la correcta satisfacción de sus necesidades (So et al., 2000; Burton

y Lam, 2006; Ekinici et al., 2014). Por todo lo anterior, la gestión de la marca y en consecuencia la definición de su identidad corporativa, no han sido tareas sencillas.

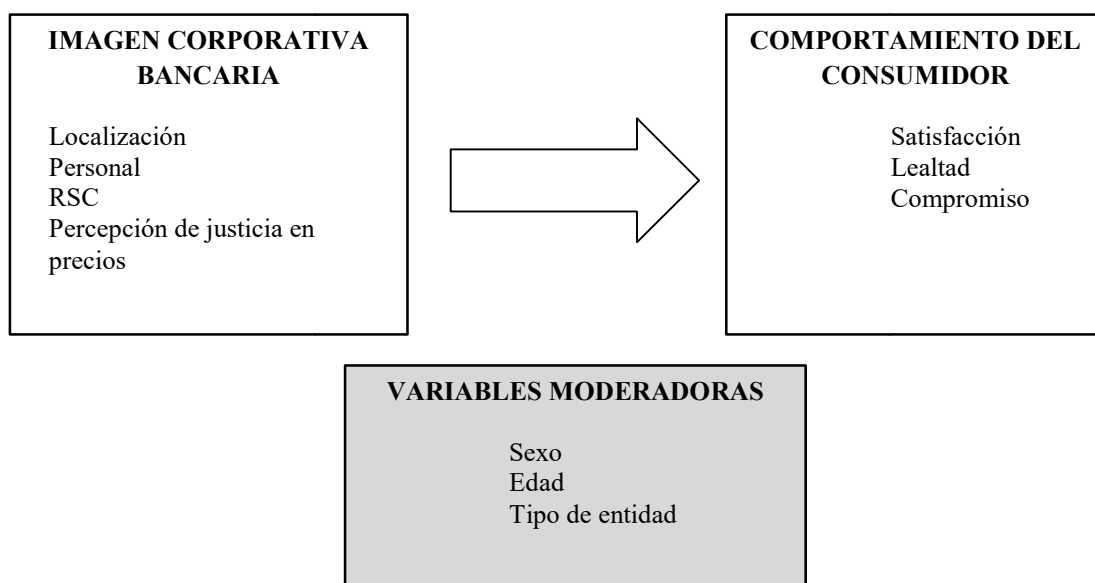
De hecho, el proceso de definición de la identidad de la marca en el sector bancario no ha estado exento de errores. En ocasiones se han destacado aspectos históricos como el crecimiento en el volumen de activos, la disminución de la morosidad o la apertura de nuevas sucursales para, equivocadamente, poner en valor la marca (Alloza et al., 2004). De igual manera, se ha prestado demasiada atención a la identidad visual en detrimento de la filosofía o la cultura de la organización, o simplemente no se han comunicado convenientemente los valores que representan la identidad corporativa (Wilkinson y Balmer, 1996; Bravo et al., 2016).

Así, toda organización debe definir su identidad teniendo en cuenta lo que es actualmente y cómo le gustaría ser vista por sus stakeholders en un futuro (He and Balmer, 2007). Bajo este enfoque, la identidad corporativa adquiere un gran sentido estratégico, ya que define a la organización y lo que ésta quiere representar. Por el contrario, la imagen corporativa se limitaría a identificar de manera visual lo que la entidad pretende representar para sus stakeholders. Tal y como indican en el trabajo de Bravo et al. (2011): “(...) *La gestión de la imagen estaría basada en un proceso de construcción interna de las impresiones externas*”. La identidad corporativa es considerada una importante herramienta de diferenciación (Wilkinson y Balmer, 1996; Bravo et al., 2016); sin embargo, si la imagen percibida no es congruente con la experiencia de sus stakeholders, el efecto de dicha diferenciación desaparecerá (O’Loughlin et al., 2005).

Bajo la óptica bancaria, la literatura académica también ha aportado distintos trabajos que han tratado de averiguar qué dimensiones de la identidad corporativa impactan positivamente y con más fuerza en los clientes (Sayani et al., 2013; Bravo et al., 2016). Entre los modelos analizados destaca el trabajo de Bravo et al. (2011) en el que los autores analizan un conjunto de percepciones del consumidor que configuran la imagen que éste tiene de la entidad, tales como: la percepción de localización de la entidad, su personal, las actuaciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa y la política de tarifas y comisiones adoptada. Tal y como ilustra la figura 2.2, estos factores explican el comportamiento del cliente reflejado a través de su satisfacción, lealtad y compromiso.

Los efectos de la gestión de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor pueden analizarse bajo la influencia de variables moderadoras inherentes a este último, tales como sexo, edad, amabilidad, extroversión, estabilidad emocional o grado de apertura a la experiencia (Bravo et al., 2011). Igualmente, pueden incorporarse al modelo teórico moderadores a partir de rasgos característicos de la propia entidad y del entorno tecnológico, cultural, social o económico en el que ésta lleva a cabo su actividad (Burton y Lam, 2006; Ladhari et al., 2011).

**Figura 2.2:** Influencia de los elementos de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor

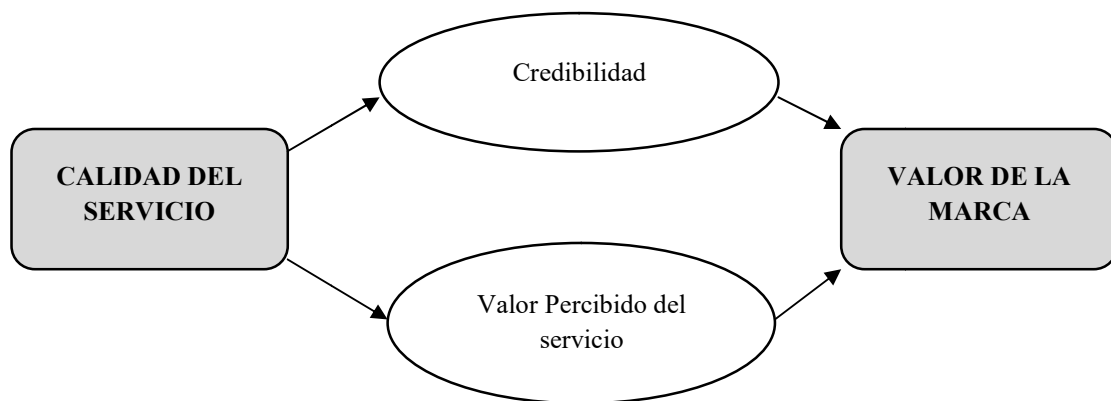


Fuente: Bravo et al. (2011)

Como factor explicativo, la calidad del servicio ha sido ampliamente estudiada por la literatura académica al considerarse un determinante de la satisfacción del cliente, de su lealtad o de la capacidad de la entidad para retenerlo (Jamal y Naser 2002; Estiri et al., 2011). Así, las expectativas previas a la compra o la falta de concordancia de estas últimas con la experiencia real, han sido consideradas, entre otras muchas, dimensiones de la calidad del servicio y, por tanto, claros antecedentes de la satisfacción (Jamal y Naser, 2002; Burton y Lam, 2006; Ladhari et al., 2011). Tal y como revela la figura 2.3, la calidad del servicio también puede influir positivamente en el valor de la marca percibido por el cliente, tanto directamente como consecuencia del efecto mediador de la credibilidad corporativa y del valor percibido del servicio (Jahanzeb et al., 2013).

O'Loughlin et al. (2005) sostienen que el valor de la marca es considerado un elemento clave de la identidad corporativa por su gran influencia en la percepción, comportamiento y experiencia del cliente. Sin embargo, históricamente la gestión de marca en el sector bancario ha ido más dirigida a cultivar otras dimensiones como la identidad visual, prestando menor atención a los beneficios que podía reportarle el crear y mantener una marca realmente valorada (Pinar et al., 2012).

**Figura 2.3:** Influencia directa e indirecta de la calidad del servicio percibida en el valor de la marca, desde la perspectiva del cliente



Fuente: Jahanzeb et al. (2013)

Además de la importancia significativa que tiene la percepción de calidad en el servicio, existen otros elementos considerados clave en la gestión de la imagen corporativa. En este sentido, la percepción de justicia en la política de precios, la conveniencia de las dimensiones del servicio, la reputación corporativa, el apoyo financiero al crecimiento empresarial, una red financiera amplia, la credibilidad corporativa o la prestación de servicios competitivos, han sido considerados elementos con gran impacto en la imagen corporativa (Silver and Berggren, 2010; Kaura et al., 2015).

Otra dimensión de la identidad corporativa estudiada en profundidad por su gran capacidad para crear una ventaja competitiva sostenible respecto a la competencia es la Responsabilidad Social Corporativa (Scharf et al., 2012; Bravo et al., 2016). Así, las estrategias que implican actuaciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa influyen significativamente en el comportamiento del cliente, afectando positivamente sobre su actitud, intención de compra, confianza, lealtad y compromiso. Lo anterior se debe a, entre otros motivos, la influencia que tienen las asociaciones de imagen en las

percepciones de los clientes y que finalmente se trasladan a su satisfacción (Avinandan et al., 2003; Bravo et al., 2010, 2011; McDonald et al., 2008, 2011). La Responsabilidad Social Corporativa ayuda por tanto a la entidad a proyectar una marca de mayor valor, con un impacto socialmente positivo y con responsabilidad moral. Esto permite incrementar su diferenciación, construyendo un capital moral que la protege de posibles evaluaciones negativas de terceros, constituyendo la reputación una fuente esencial de creación de valor y ventaja competitiva (McDonald et al., 2008; Prakash et al., 2011; Fatma et al., 2015; Ferreira et al., 2016).

Por otra parte, la lealtad del cliente también ha sido ampliamente estudiada dada su relevancia y complejidad, concibiéndose como un elemento crítico del proceso de toma de decisiones (Adlaigan et al., 2005; Burton et al., 2006). Tal y como sostienen Levesque et al. (1996), tratándose de un mercado en el que los clientes no presentan grandes dificultades para cambiar de un proveedor financiero a otro, la lealtad en el sector bancario se posiciona como un determinante clave en la actitud de dicho cliente ante la organización. Lo anterior se explica porque la lealtad puede influir tanto en la disposición de ese cliente para recomendar o no la compañía como en su decisión de permanecer en ella (Baumann, et al., 2006). Un importante número de trabajos de investigación concluyen que la satisfacción del cliente o su confianza son considerados antecedentes a la lealtad (Burton y Lam, 2006; Silver y Berggren 2010; Kaura et al., 2015). Como se advertía en el párrafo previo, dicha lealtad generará a su vez resultados favorables en el comportamiento del cliente tales como el word-of-mouth positivo (Ennew et al., 2000; Silver y Berggren 2010). La recomendación positiva de los clientes permite reducir el gasto necesario en campañas de marketing, lo que finalmente se ve reflejado en un mejor rendimiento financiero de la compañía (Al-Hawari y Ward, 2006; Estiri et al., 2011).

Con la revolución tecnológica, la banca a través de internet ha crecido de manera exponencial en los últimos años. Estos nuevos canales de distribución han permitido prestar servicios financieros de una manera más rápida, menos costosa y con mayor capacidad de adaptación a las cambiantes necesidades de los consumidores (Eriksson et al., 2005; Silver y Berggren, 2010; YuSheng e Ibrahim, 2018). Como indican Yu-Sheng e Ibrahim (2018), la innovación en servicios financieros se posiciona como una necesidad real para la supervivencia de entidades financieras en un sector muy cambiante, globalmente conectado y muy competitivo. Aspectos como el proceso de



entrega, la complementariedad de canales o la percepción de innovación por parte del cliente tendrán influencia positiva en su satisfacción, confianza y lealtad (Akinci et al., 2004; Floh et al., 2006).

Tal y como sostienen Bauer et al. (2004) y Eriksson et al. (2005), en este nuevo ámbito la ventaja competitiva que puede lograr una entidad radica en su capacidad para ofrecer un servicio online de alta calidad y utilidad. Los canales digitales deberán ser capaces de diseminar el valor de la marca corporativa, mejorar la experiencia cliente y ayudar a construir una relación sólida con este último (Silver y Berggren, 2010; Ong et al., 2017). De hecho, estos canales pueden ser perfectamente válidos para dirigir una estrategia orientada al cliente en el ámbito financiero (Akinci et al., 2004; Alt y Puschmann, 2012). Sin embargo, su uso tampoco ha estado exento de complicaciones. El mal funcionamiento de plataformas y medios de pago digitales, los fallos en cajeros automáticos o la falta de seguridad en algunas transacciones, entre otras problemáticas, han conllevado insatisfacción y deslealtad de determinados clientes (Yu-Sheng e Ibrahim, 2018).

El sistema bancario puede concebirse como un mercado complejo, cambiante, con elevada exposición a avances tecnológicos y que ha intentado adaptarse a ellos con una cierta flexibilidad. No obstante, el hecho de contar las entidades financieras con una estructura organizacional significativamente pesada ha mermado el atractivo del sector en términos de rentabilidad ante algunos de sus stakeholders. Tampoco se debe obviar el esfuerzo que está realizando la banca en adaptarse a las cambiantes necesidades de un entorno global y altamente competitivo, dirigiéndose a un consumidor cada día más exigente a través de unos novedosos canales digitales. Sea cual fuere el canal empleado con dicho cliente, las entidades han tenido que adaptar su forma de comunicar y actuar, debiendo ser especialmente rigurosas en el cumplimiento de unos requisitos mínimos de transparencia, así como dirigiendo sus actuaciones comerciales de una manera ética y socialmente responsable.

Como se avanzaba en el epígrafe anterior, para responder a una crisis sanitaria como la originada por el virus del COVID-19, la banca ha tenido que reorientar su estrategia comercial y, en consecuencia, la forma de relacionarse con sus clientes. Prestar un servicio de calidad también a través de medios digitales se ha convertido en un reto para un sector que ya se encontraba inmerso en un importante proceso de transformación. De hecho, la prestación de servicios bancarios se considera una actividad esencial, por lo

que constituye una responsabilidad para las entidades el garantizar la continuidad del negocio bancario, adaptándose a las restricciones sanitarias impuestas a raíz de la pandemia (Tosun, 2020).

En momentos de incertidumbre es imprescindible transmitir credibilidad y confianza. Las políticas encaminadas a potenciar la responsabilidad social corporativa en el sector bancario se constituyen como herramientas clave para reforzar la conexión entre los clientes y la entidad y combatir así la incertidumbre (Tosun, 2020; Baicu et al., 2020; Altig et al., 2020). Sin embargo, un estudio llevado a cabo con las principales entidades financieras canadienses reveló que únicamente el 40% de los bancos se estaban esforzando en dar una respuesta social que reflejara su compromiso con unos clientes y stakeholders sensibilizados por los devastadores efectos de la crisis sanitaria (Talbot y Ordonez-Ponce, 2020).

Como empresas de servicios y en ausencia de un producto tangible y diferenciado, la gestión de la marca ha cobrado especial relevancia en los últimos años como medio de creación de valor para la empresa. Una marca sólida y bien gestionada puede concebirse como una fuente de ventaja competitiva al permitir a la entidad recuperar la confianza de sus clientes, así como la credibilidad y reputación del mercado. Para las entidades financieras el papel del empleado en la entrega de la marca es vital ya que éste representa el eslabón de conexión con el mercado y, por tanto, el principal transmisor de dicha marca. El empleado es además concebido en la industria de servicios como una herramienta clave de diferenciación, a través de la cual la entidad puede lograr crear y mantener relaciones exitosas con sus clientes durante largos periodos de tiempo. El siguiente apartado se ha dedicado a analizar los factores concretos que intervienen en la gestión de la marca corporativa a través de los empleados de la organización.

## **2.4 LA GESTIÓN INTERNA DE LA MARCA EN EL SECTOR BANCARIO**

Como se avanzaba en el epígrafe anterior, el sector bancario está registrando cada vez mayores índices de competitividad y globalización. Las últimas décadas han sumido al sector en un importante proceso de transformación estructural y de imagen (Bravo, Matute y Pina, 2015). Esta situación ha empujado a las entidades financieras a considerar la necesidad de llevar a cabo estrategias de diferenciación basadas en el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes (Heffernan et al., 2008).

De igual manera se ha visto necesario reforzar su identidad corporativa de manera coherente con la esencia de la organización, con el objetivo de recuperar una imagen y reputación dañadas (Buil et al., 2014; Bravo et al., 2015).

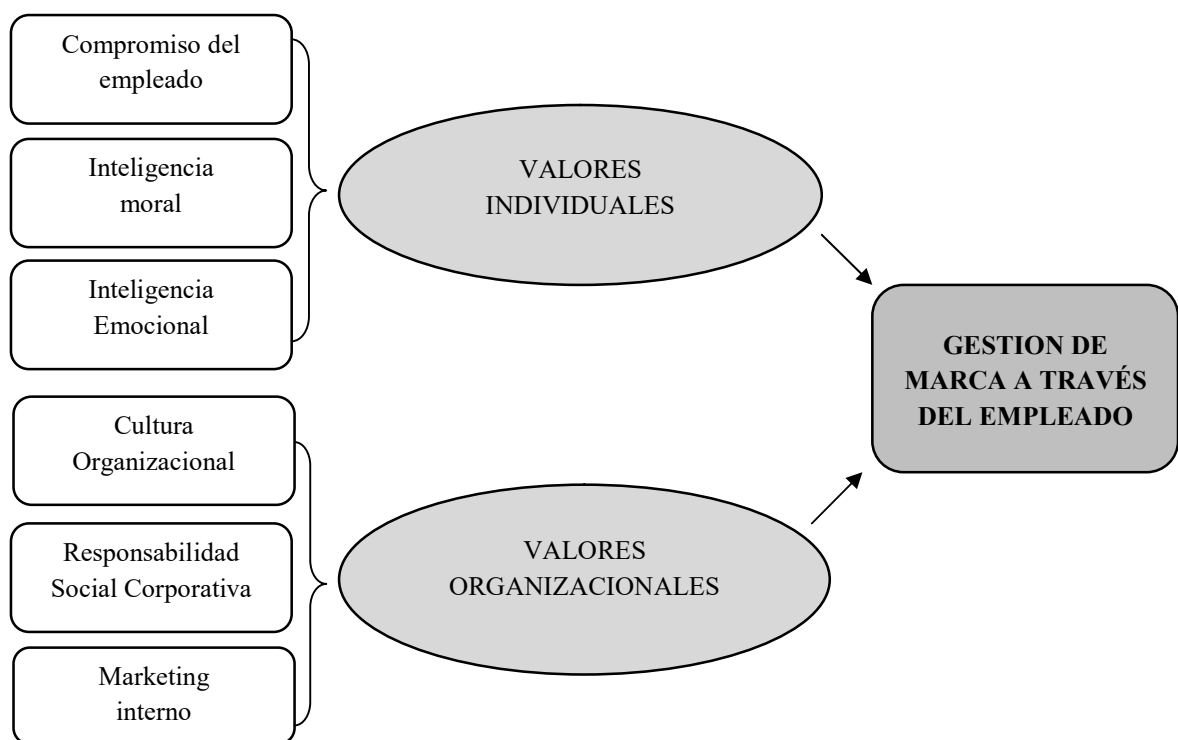
Los clientes construyen una imagen de la organización a partir de la experiencia vivida durante el proceso de prestación del servicio. Por ello, el empleado que presta dicho servicio es considerado el embajador de la marca (Jacobs, 2003). En este sentido, es muy importante para las empresas que sus empleados sean capaces de proyectar una imagen de la organización en el mercado que permanezca alineada con la identidad corporativa que la entidad pretende transmitir. En el ámbito de los servicios, donde no se comercializa un producto tangible, lo que percibe el consumidor es un comportamiento del empleado que tiene lugar cuando éste presta el servicio. Bravo et al. (2015) sostienen que, para fomentar un comportamiento óptimo de los empleados, las empresas de servicios necesitarán aprender a satisfacer sus necesidades. Así, el marketing interno nace con el propósito de estudiar la relación de intercambio que se produce entre la organización y sus empleados, concibiendo a estos últimos como clientes internos y al factor trabajo como un producto que satisface sus necesidades.

Tal y como puede extraerse a partir de los dos epígrafes anteriores dedicados a la crisis del sector bancario, así como a la gestión de la marca en el mismo, las conductas poco éticas han sido habituales y las repercusiones que éstas han tenido tanto en el cliente como en el empleado han sido muy relevantes (Mumtaz et al., 2011). Si bien el deterioro financiero del sector tras la crisis fue notable, el deterioro de imagen que tuvo lugar como consecuencia de la pérdida de confianza impactó negativamente también en la satisfacción de los empleados, lo que llegó finalmente al mercado a través de su comportamiento (Lähteenmaki et al., 2013; Cohn et al., 2014). Esta situación permite explicar por qué razón muchas entidades se han visto obligadas en los últimos años a reforzar sus estrategias de identidad de marca (Buil et al., 2014).

La gestión interna de la marca ayuda por tanto a la empresa a gestionar y transmitir la identidad al mercado a través del comportamiento de sus empleados (Bravo et al., 2015; Du Preez et al., 2015). Esta cuestión cobra especial relevancia en empresas de servicios donde dicho comportamiento es considerado uno de los motivos principales por los que un cliente se decanta por una entidad concreta (de Chernatony y Cottam, 2009). Lo anterior se explica porque es precisamente el empleado quien entrega al cliente la promesa de la marca (Buil et al., 2014; Du Preez et al., 2017). La gestión de la marca a

través del empleado ha sido ampliamente estudiada por la literatura académica. Muchos autores coinciden en que el modelo de transferencia interna de la marca se origina dentro de la organización y en él intervienen variables inherentes a la organización y al empleado. Uno de los ejemplos más claros se observa en el trabajo realizado por Semnani y Fard (2014), en el que se identifican claramente los valores individuales y organizacionales que afectan a la gestión interna de marca, tal y como muestra la figura 2.4.

**Figura 2.4:** Influencia de valores individuales y organizacionales en la gestión de la marca a través del empleado



Fuente: Semnani and Fard, (2014).

Una vez puesto de relieve la importancia que tiene el comportamiento del empleado para cualquier empresa de servicios financieros, el presente apartado tratará de analizar en detalle algunos de los elementos que intervienen habitualmente en el proceso de transmisión interna de marca. Así, el apartado se estructura en dos partes diferenciadas que describen a su vez dos estadios del proceso de transmisión. La primera de ellas analizará los elementos que influyen en la transferencia de la marca desde la

organización hasta el empleado. Finalmente, una segunda parte quedará dedicada al análisis de las interacciones observadas entre el empleado y el consumidor.

Es importante recalcar en primer lugar el hecho de que la marca corporativa debe quedar integrada en la estrategia de la organización. Aunque cada departamento contribuya de manera distinta al éxito de la marca, ésta deberá ser convenientemente comunicada para que todos los empleados puedan conocerla, percibir su atractivo y comportarse de manera consistente con su identidad (Bravo et al., 2015; Muhammad et al., 2019). La marca se considera por tanto un pilar de la estrategia corporativa, y las actividades de marketing deberán guiarla a lo largo de la organización (de Chernatony y Cottam, 2009).

Es importante que los empleados de la organización conozcan los valores que definen su marca y lo que esta última representa. De hecho, una organización deberá ser capaz de diseminar información inherente a su marca, visibilizando la relevancia de su identidad corporativa para así fomentar unos patrones de conducta adecuados entre sus empleados. Esto les permitirá comprender el papel que asumen individualmente en la transmisión de la promesa de marca y desarrollar comportamientos alineados con dichos valores (Papazolomou et al., 2006; Ferreira et al., 2016; Garas et al., 2018). El proceso de comunicación interna pretende garantizar que la imagen proyectada a través de los empleados coincida con la identidad deseada por la organización. Así, el conocimiento transmitido alineará los objetivos individuales de cada empleado con los de la organización (Smith et al., 1977).

De igual manera, el conocimiento de la marca adquirido por los directivos de la compañía hace que cogniciones, cultura y relaciones coercitivas entre éstos y los empleados favorezcan el correcto funcionamiento de la estrategia corporativa (He y Balmer, 2013). Para que el empleado considere la marca atractiva y afín a su propia identidad será necesario que las identidades individuales de los empleados sean coherentes con la identidad de dicha marca corporativa. De hecho, la labor de comunicación interna pretende que los empleados perciban congruencia entre sus valores individuales y los inherentes a la marca corporativa (Papazolomou et al., 2006). Por todo lo anterior, el primer paso será identificar los factores determinantes del atractivo de la identidad de la marca que garanticen su correcta transmisión a través de los empleados (Bravo et al., 2015).

La satisfacción laboral es una de las respuestas del empleado que más han cautivado la atención de académicos del marketing debido a su enorme influencia en el atractivo de la marca y, en consecuencia, en el comportamiento del empleado. Se puede advertir que para una organización la transmisión de su marca será más exitosa si los empleados encargados de entregarla a través de su comportamiento se muestran satisfechos con su trabajo y, en consecuencia, con la empresa para la cual trabajan. Existe un amplio abanico de factores internos y externos a la organización que han sido susceptibles de ser considerados determinantes de la satisfacción del empleado. De hecho, para cultivar la satisfacción laboral en una organización y gestionarla a través de su estrategia, es preciso considerar la primera como un fenómeno multidimensional (Saner y Eyupoglu, 2014). Así, la satisfacción puede quedar afectada por factores externos al propio empleado tales como incentivos económicos, psicológicos, liderazgo, justicia o cultura organizacional, entre otros. De igual manera, la satisfacción puede ser el resultado de factores internos propios del empleado tales como su personalidad, sus principios, sus valores, sus expectativas, su identificación con otros empleados o directivos, así como su percepción respecto a sus oportunidades laborales (Greenberg, 1987; Bushra et al., 2011; Aeharne et al., 2013; Usmani y Jamal, 2013; Wallace et al., 2013; Belias et al., 2014; Akbari et al., 2017; Mainardes et al., 2019).

Lamentablemente, la elevada competitividad característica del sector bancario sumada a los reducidos márgenes de la actividad financiera, han provocado que la presión comercial exigida por algunas entidades a sus empleados se haya incrementado sustancialmente. La ausencia de identificación, baja alineación con objetivos, y desmotivación, afectan negativamente a la satisfacción del empleado y, en consecuencia, a su rendimiento (Aeharne et al., 2013; Belias et al., 2015). De igual manera, una asimetría en el nivel de responsabilidad percibida por el trabajador, un bajo grado de empoderamiento o autonomía, la injusticia percibida por malas prácticas, políticas de ascenso o sistemas de remuneración o la ambigüedad de roles, son considerados antecedentes de la insatisfacción laboral (Mitchell, 2000; Saner y Eyupoglu, 2014; Belias et al., 2015).

La respuesta por parte de los empleados a estas situaciones se ha traducido en falta de compromiso, de motivación, de lealtad, desilusión, pesimismo, estrés o conductas y comportamientos negativos ante la organización (Mumtaz et al., 2011; Hu, 2012; Singh y Jamwal, 2014; Bravo et al., 2015), sus superiores o sus compañeros (Belias et al.,

2014, 2015). Saner y Eyupoglu, (2014) abordan la retención de empleados como una estrategia necesaria para potenciar la satisfacción de sus empleados. La gestión de estrategias de marketing interno en el sector bancario permite a las entidades atraer y retener a los mejores empleados obteniendo el máximo rendimiento de los mismos a través de su satisfacción (Berry, 2012). Las estrategias de atracción y retención de talento adquieren especial relevancia en entornos muy competitivos como lo es la industria bancaria. Dichas estrategias persiguen el doble objetivo de lograr que la organización sea concebida tanto por los empleados actuales como por los potenciales como un buen lugar para trabajar. Tal y como quedó desarrollado en el primer capítulo, las actividades dirigidas a gestionar este tipo de estrategia se enmarcan dentro de la denominada gestión de marca del empleador o *employer branding* (Nappa et al., 2014).

Cuando un empleado percibe una marca como atractiva también puede desarrollar respuestas actitudinales distintas a la satisfacción laboral, tales como los sentimientos de identificación organizacional. Un empleado identificado con la entidad para la cual trabaja se mostrará comprometido con el proyecto y satisfecho con su trabajo, motivos por los cuales se esforzará más y la calidad del servicio prestado será previsiblemente más alta (Alloza, 2008). De hecho, tal y como indican Bravo et al. (2015), el proceso de identificación puede a su vez actuar como determinante de la satisfacción laboral.

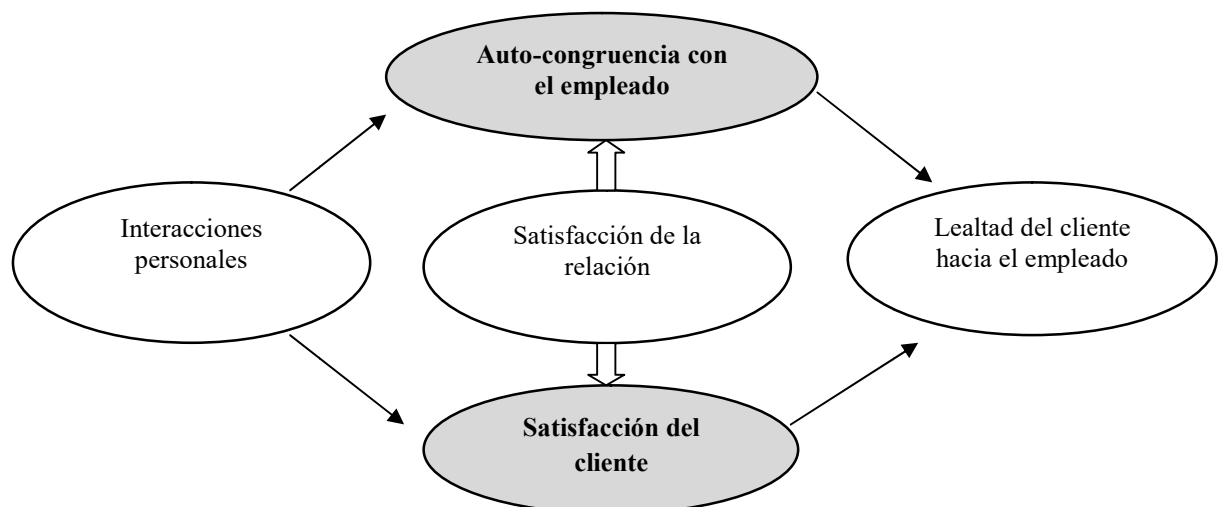
Por otro lado, el análisis de la relación entre el empleado y el cliente permite visualizar el segundo tramo del proceso de transmisión interna de la marca. En el ámbito de los servicios es el empleado el encargado de entregar la marca al cliente a través de su comportamiento (Bravo et al., 2015). Las relaciones entre clientes y empleados adquieren por tanto una mayor relevancia en el sector bancario con respecto a otros sectores donde se comercializan productos tangibles. La prestación del servicio concluye en una experiencia para el cliente que se verá materializada a través de su satisfacción y su lealtad (Du Preez et al., 2017). De hecho, al igual que ocurría en la relación de intercambio entre el empleado y la organización, para que la estrategia de gestión de la marca sea un éxito debe existir una consistencia entre la identidad y la imagen de la marca, es decir, entre lo que proyecta la entidad y lo que finalmente perciben sus stakeholders (de Chernatony y Cottam, 2009).

Aquí cobra especial relevancia la congruencia entre lo que el cliente concibe de sí mismo y la imagen que percibe del empleado que le está prestando el servicio. Bajo este enfoque, un cliente se verá incentivado a realizar una evaluación positiva de un

producto o servicio si lo percibe como similar en referencia al auto-concepto que tiene de sí mismo. Esa similitud percibida mejora la identificación con el servicio prestado por el empleado, reduce las barreras interpersonales e incrementa la lealtad y satisfacción de ese cliente hacia la marca, tal y como muestra la figura 2.5 (Jamal y Adelowore, 2008).

Al igual que ocurría con la relación entre empleado y organización, la identificación entre empleado y cliente puede existir y, además, cobra especial relevancia en el contexto de servicios donde dicho empleado es considerado el principal transmisor de la marca. Así, si un cliente se identifica con el empleado que le presta el servicio, el vínculo entre ambos podrá verse sustancialmente fortalecido (Muhammad et al., 2020). Además, es importante destacar que los clientes también pueden tener influencia en aspectos emocionales de los empleados y, en consecuencia, en su actitud y comportamiento, pudiendo darse una relación de identificación observable en ambas direcciones (Hu, 2012).

**Figura 2.5:** Modelo de relación entre empleado y cliente en un contexto de servicios



Fuente: Jamal y Adelowore (2008)

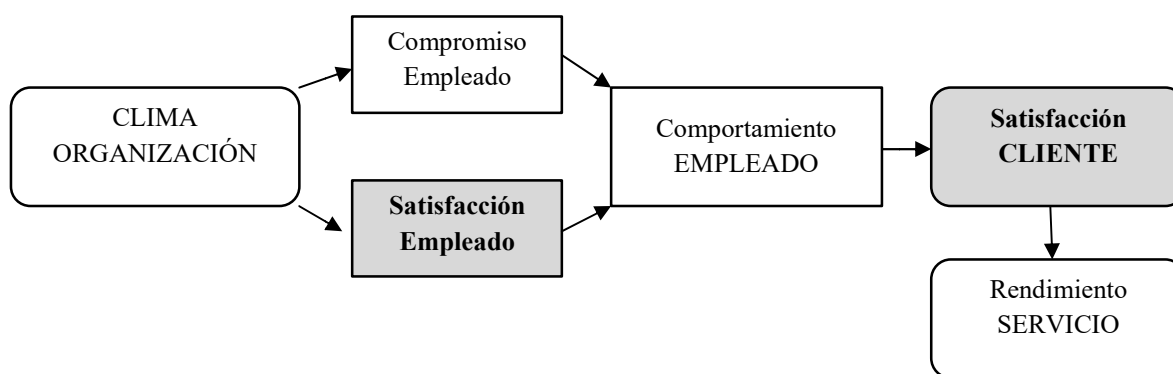
Además del concepto que tiene un empleado de sí mismo, el clima organizacional también puede explicar la relación entre la satisfacción del empleado y la del cliente. Si la experiencia del empleado es positiva, éste se encontrará comprometido y satisfecho con la organización, sentimientos que proyectará al exterior a través de su comportamiento. Finalmente, y tal y como se muestra en la figura 2.6, los niveles de satisfacción de los clientes se verán incrementados gracias a una mejora en la calidad



del servicio prestado, lo que supone un incremento del rendimiento de dicho servicio (Gelade y Young, 2005).

Además del referido clima organizacional se pueden identificar un conjunto de variables que pueden afectar al comportamiento del empleado y a su relación con los clientes. Dichas variables pueden clasificarse en intrínsecas cuando son referidas a atributos del propio empleado tales como capacitación, nivel de seguridad percibida, valores morales, servicio social o sentimiento de autoridad. De manera equivalente pueden darse influencias extrínsecas cuando las variables se refieren a aspectos externos como el reconocimiento, la relación con el supervisor, la posibilidad de progreso o la relación con otros compañeros (Khan, 2013; Aghapour y Afghanpour, 2015).

**Figura 2.6:** Modelo de asociación entre satisfacción empleado y satisfacción cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de Gelade y Young (2005)

Parece quedar claro que en empresas de servicios el comportamiento del empleado afecta más a los clientes que cualquier otro factor inherente al producto o servicio comercializado (Aghapour y Afghanpour, 2015). De hecho, la evaluación que realiza el cliente del empleado cuando este último le presta el servicio tiene influencia directa en la evaluación que posteriormente realiza dicho cliente de la organización (Hansen et al., 2013). Aquí cabe destacar el papel del empleado de primera línea, ya que se encuentra en contacto directo con el cliente cuando le presta el servicio. Por ello, el rendimiento de dicho empleado deberá considerarse un factor crítico para garantizar el éxito de la marca (Wallace et al., 2012; Mahmoudi, 2015).

Wallace et al. (2013) sostienen que un empleado puede proyectar la imagen de la marca simultáneamente tanto al cliente como a otros empleados de la compañía. Si el

empleado se encuentra comprometido con la marca influirá en el cliente transmitiéndole los valores positivos inherentes a la misma, tal y como quedaba explicado en el modelo de Gelade y Young (2005). Además, la transmisión de emociones positivas no solo a clientes sino a otros empleados hará que estos últimos construyan una imagen positiva tanto del propio empleado, del cual emana la información, como de la organización. De hecho, la recomendación de la organización como un buen lugar para trabajar por parte de los empleados favorece la consecución de resultados claramente positivos como el incremento del compromiso hacia la organización o la intención de quedarse en la misma (Löhhndorf y Diamantopoulos, 2014; Bravo et al., 2017).

Así mismo, pueden observarse comportamientos de apoyo a la marca distintos de la recomendación. Los empleados de la organización pueden desarrollar una actitud positiva hacia ésta siendo los mejores embajadores de su marca, encontrándose más satisfechos con su trabajo, más comprometidos, esforzándose más en hacerlo mejor y, en consecuencia, prestando un servicio de mayor calidad (Löhhndorf et al., 2014; Du Preez et al., 2017; Bravo et al., 2017; Garas et al., 2018; Ngo et al., 2019).

Como se ha podido observar, el éxito en la gestión interna de la marca debe identificarse como una mejora en la relación con el cliente final, bien sea porque incrementa su intención de compra, lealtad hacia la marca, satisfacción, identificación o percepción de calidad del servicio prestado, entre otros resultados positivos. Además, un conocimiento en profundidad del cliente permitirá dirigir su oferta de una manera más ajustada a la satisfacción de las necesidades (Heffernan et al., 2008; Aghapour y Afghani, 2015). Aquí cabe destacar que la personalidad del propio cliente también puede tener influencia en su percepción de calidad del servicio. De acuerdo con Jamal y Adeloye (2008), cuanto más extrovertido, amigable, concienciado, emocionalmente estable y abierto a la experiencia es un cliente, menor influirá la calidad percibida del servicio en su decisión de compra y por tanto en su lealtad.

Sin embargo, el objetivo de una organización no debe orientarse a modificar rasgos característicos del cliente sino a satisfacer sus necesidades (Berry, 1981). De hecho, sus esfuerzos deberán dirigirse a gestionar una estrategia exitosa de gestión interna de marca capaz de hacer que los empleados vivan la marca mientras prestan el servicio a sus clientes (Du Preez et al., 2015). Como se ha podido extraer a partir de la lectura del apartado que aquí concluye, la gestión de una marca fuerte es clave para lograr una ventaja competitiva sostenible para cualquier tipo de organización.

La industria de servicios financieros se posiciona como un sector complejo, dinámico, altamente competitivo y muy expuesto a las innovaciones tecnológicas que afectan a los procesos, productos y servicios financieros comercializados.

De hecho, los intentos de frenar la propagación del virus del COVID-19 han obligado a muchas entidades a acometer importantes cambios en sus modelos de organización laboral, lo cual ha supuesto en un importante reto para la gestión de recursos humanos. El teletrabajo se estableció en aquellas empresas que pudieron implementarlo porque su modelo productivo se lo permitía, y porque contaban con los recursos tecnológicos necesarios para poder garantizar una continuidad efectiva del negocio. Sin embargo, y como indican Carnevale y Hatak (2020), una vez puesto en práctica las empresas deben esforzarse en que sus empleados se adapten a los cambios que acontecen a la nueva forma de trabajar y de relacionarse tanto con la organización como con sus clientes. Así, en tiempos de pandemia y especialmente en empresas de servicios como los bancarios, una vez más se pone de manifiesto la importancia de gestionar internamente la marca y tener en cuenta las nuevas necesidades de empleados que prestan sus servicios sin presencia física en oficinas. La necesidad de combatir nuevamente la incertidumbre y conseguir que los empleados trabajen motivados y comprometidos con los cambios, conlleva un importante esfuerzo en comunicación corporativa (Sembiring et al., 2020).

Es todavía escasa la literatura que ha abordado la importancia de la comunicación interna en el contexto de crisis sanitaria dentro del sector bancario. Sin embargo, ha sido posible extraer un conjunto de sugerencias que plantean investigaciones en salud pública. Así, se destaca la importancia de fomentar un sentido de identidad compartido, de identificar líderes dentro de la organización capaces de transmitir credibilidad con sus mensajes, con información clara, veraz y objetiva. Así mismo, también se pone de relieve la importancia de promover comportamientos cooperativos que se vean reflejados en una colaboración interdepartamental y una actitud hacia los cambios proactiva y alineada con las nuevas directrices de la organización (Asbari et al., 2020; Chan et al., 2020, Van Babel et al., 2020).

Al parecer, el único factor verdaderamente diferenciador se circunscribe a la calidad del servicio prestado que, a su vez, depende estrechamente de la relación que la entidad financiera logra establecer con sus clientes a través de sus empleados. En consecuencia, el empleado asume una posición crítica como eslabón de conexión entre la organización y el cliente, actuando como principal transmisor de la marca corporativa. Se puede

concluir que el éxito de una marca corporativa en la industria de servicios bancarios dependerá de la capacidad de la organización para conseguir que sus empleados sean capaces de transmitir con su comportamiento la promesa de la marca.

El siguiente apartado queda dedicado al análisis de la gestión interna de la marca en Banco de Sabadell. Se analiza y estudia un caso concreto de entidad financiera española que presenta una larga trayectoria en la historia del sector bancario español y que, a día de hoy y a diferencia de la mayor parte de entidades que componen el sector, continúa conservando su marca corporativa “Banco Sabadell” desde su fundación en el siglo XIX.

## **2.5 LA GESTIÓN INTERNA DE LA MARCA EN BANCO SABADELL**

### ***2.5.1 Breve contexto histórico de Banco Sabadell***

Banco de Sabadell se constituye como banco de negocios en 1881, como una iniciativa empresarial colectiva con el objetivo de servir a los intereses financieros y comerciales de un grupo de comerciantes y empresarios, procedentes en su mayoría de la industria textil de la ciudad de Sabadell. Se trata de una entidad con una cultura empresarial de servicio muy arraigada que ha experimentado un crecimiento y una transformación muy importantes desde el inicio de su etapa de expansión, la cual puede fecharse a partir del año 1965.

Habiéndose marcado unos objetivos de rentabilidad y servicio, los valores corporativos originariamente definidos como pragmatismo, sentido común, profesionalidad, ética, rigor y voluntad de servicio, han ayudado a guiar el ejercicio del negocio bancario de esta entidad a lo largo de los años. Banco de Sabadell abandonó en 1907 la banca de negocios que había servido a las necesidades financieras industriales del Gremio de Fabricantes para convertirse en un banco comercial centrado en actividades de servicio financiero y de depositaria. Por lo tanto, se trata de una entidad financiera con vocación empresarial constituida en sus orígenes como banco de negocios, pero que pronto abriría su horizonte a la internacionalización, cuestión que se materializó con la apertura de la primera oficina de representación en Buenos Aires en 1889.

En 1921, coincidiendo con la promulgación de la primera Ley de Ordenación Bancaria que impulsó la puesta en marcha de las cámaras de compensación, la creación del Consejo Superior Bancario como organismo regulador, así como la unificación de las

prácticas contables entre las entidades bancarias, la competencia sectorial comenzó a incrementar. La situación anterior empujó a la banca a la aceptación de operaciones financieras con elevado riesgo y garantías insuficientes, prácticas que tuvieron como resultado la suspensión de pagos de algunas entidades financieras. En esta contienda no participó el Banco de Sabadell, que si bien se había abierto a la banca comercial por aquel entonces continuaba centrado en satisfacer las necesidades de sus socios industriales. Si bien la entidad se mantuvo ajena a la carrera especulativa que llevó a algunas entidades financieras a la suspensión de pagos, en el año 1926 una grave crisis afectaría a la entidad posicionando esta última en una situación muy próxima a su desaparición.

Gracias a la determinación de los administradores de la entidad, y contando con el apoyo y colaboración de instituciones, accionistas y clientes, la entidad consiguió superar la crisis financiera y de confianza que había atravesado, saliendo aún más reforzada por el tejido económico y social de la ciudad de Sabadell. Sin embargo, la Guerra Civil española y la Segunda Guerra Mundial sumieron a España en dos profundas crisis durante las cuales la entidad reafirmó su posición como instrumento clave para la recuperación del tejido industrial. Al término de la Segunda Guerra Mundial la entidad comenzaría una etapa de fuerte crecimiento y fortalecimiento tanto económico como de confianza.

En 1962 la nueva Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca llevó a cabo una reforma en profundidad del sector fundamentada en una nueva normativa para la apertura de sucursales, así como en la especialización de las entidades en bancos comerciales o industriales. Así, la banca pasaría a tener una nueva responsabilidad pública debiendo apoyar financieramente los diversos planes de desarrollo económico establecidos por el Gobierno. En dicho año, Banco Sabadell contaba con 139 empleados y 850 accionistas y, a diferencia de la política de inversión de otras entidades, se había especializado en la financiación empresarial mediante operaciones de descuento comercial y de crédito a corto plazo.

La expansión nacional de la entidad comenzaría en 1965 con la apertura de la primera sucursal en Sant Cugat del Vallés que, acompañándose de las primeras inversiones en equipos informáticos en 1967, acompañaría la entrada en una nueva era tecnológica para la entidad. Así, a partir de la década de los setenta el crecimiento de la entidad se dispararía con la apertura de nuevas sucursales a lo largo del territorio nacional e

internacional, con la apertura en 1978 de la primera oficina de representación en Londres. Banco Sabadell se caracterizó por ser pionera en informatización. Así, en 1986 fue la primera entidad española en poner a disposición de sus clientes canales de comunicación y banca a distancia a través de telefonía e informática.

Al comienzo de los años noventa Banco Sabadell se había consolidado en el sector como una entidad fuerte, bien gestionada, pero de marcado carácter regional. Había defendido su posición en el mercado a través del ejercicio de una estrategia comercial muy estricta, basada en el crecimiento orgánico y con un capital cerrado a la cotización bursátil. Sin embargo, la entidad necesitaba incrementar su estructura para mantener su posición en el sector frente al elevado crecimiento, con frecuencia inorgánico, observado en otras entidades bancarias. De este modo, a mediados de los noventa la entidad comenzaría a realizar las primeras operaciones de adquisición de redes de sucursales como la llevada a cabo con Citibank o Banco Natwest España.

Adoptando una actitud proactiva ante las oportunidades de negocio impulsadas por los avances tecnológicos y la situación del sector, Banco Sabadell aprovechó la entrada en el nuevo siglo para lanzar sus acciones a cotización en 2001 y entrar en el Ibex-35 en 2004. De hecho, la entidad continuó con su senda de crecimiento logrando adquirir importantes entidades financieras al tiempo que diversificaba horizontalmente su negocio. Durante esos años entró a prestar servicios financieros por internet a través de Activo Bank y entró en el mercado de financiación al consumo a través de *BanSabadell Fincom*, posteriormente denominada *Sabadell Consumer Finance*.

Por su trascendencia en dimensión y repercusión estructural, destacan las adquisiciones nacionales de Banco Atlántico en 2003 y de Banco Urquijo en 2006, así como la adquisición internacional del TransAtlantic Bank de Miami en 2007. En ese mismo año estalla la crisis financiera internacional más grave desde la depresión de 1929. Tal y como se puede extraer del segundo apartado de este capítulo, los efectos económicos y sociales fueron devastadores, si bien para esta entidad esos años supusieron una oportunidad para posicionarse como el cuarto grupo bancario español.

Avanzada la crisis, Banco Sabadell continuó ampliando sus alianzas estratégicas y su diversificación y especialización de sus unidades de negocio en sectores críticos como el asegurador o el inmobiliario. Este último le permitiría además gestionar eficientemente sus activos problemáticos en refuerzo de su solvencia y liquidez gracias a la gestión proactiva de los riesgos asociados a dicho mercado. Durante esos años tan

convulsos para la economía española y mundial, la entidad continuó su expansión orgánica con la apertura de nuevas oficinas de representación en Casablanca, Dubái, República Dominicana o Nueva York, así como con su crecimiento inorgánico mediante adquisiciones internacionales como la realizada en 2009 del Mellon United National Bank en Florida, posteriormente denominado Sabadell United Bank tras fusionarse con el TransAtlantic Bank, y sucesivamente Lloyds Banking Group en 2013, JGB Bank of Miami en el mismo año y más recientemente el TSB Banking Group PLC en 2015. El crecimiento inorgánico a nivel nacional continuaría a través de las compras del Banco Guipuzcoano en 2010, del Banco CAM a finales de 2011, del negocio y la red de oficinas en Aragón y Cataluña de Banco Mare Nostrum a finales de 2012 y del Banco Gallego en 2013.

Durante la última década Banco Sabadell había conseguido diversificar su negocio colocando la tercera parte del mismo en el extranjero, habiendo multiplicado por tres su tamaño por volumen de activos y por seis el número de clientes, manteniéndose como un banco referente en negocio internacional y de empresas, con una cuota de mercado en este segmento cercana al 30% y consolidándose como el cuarto grupo bancario en el ranking de entidades financieras españolas.

### **2.5.2 La marca Banco Sabadell**

Manteniendo el doble objetivo de rentabilidad y servicio, Banco Sabadell ha sido fiel a su espíritu de independencia respecto a otros grupos financieros, así como a la estrecha vinculación con sus clientes. Esa forma de concebirse a sí misma ha tenido un claro reflejo en su forma de actuar. Concebida en origen como un banco de negocios de origen gremial, la entidad adoptó el nombre de la ciudad en la que se fundó y lo ha mantenido hasta la actualidad. Las razones que fundamentan esta decisión se explican por una cohesión social y económica con la ciudad de Sabadell, así como por identificarse como una marca corporativa responsable que apoyó y continúa apoyando la actividad económica, antes de una localidad y ahora de un país.

Los valores corporativos con los que históricamente ha identificado su forma de actuar y de ejercer su actividad en el sector bancario han sido el sentido común, el pragmatismo, la proximidad, la profesionalidad, la ética, el rigor, la capacidad de adaptación, la ortodoxia comercial y bancaria, así como la voluntad y la calidad del

servicio. De hecho, dos de los atributos que permiten identificar la política de gobierno de la entidad son la responsabilidad y el rigor. Ambos hacen referencia a la forma de actuar que ha tenido la entidad históricamente en momentos críticos como guerras o crisis internas y externas. Esta actitud le ha permitido sobrevivir en un sector muy dinámico que ha experimentado importantes movimientos corporativos que se han intensificado en los últimos años.

A pesar de la importante expansión llevada a cabo por la entidad, también han prevalecido los criterios de austeridad, de sentido común y de prudencia, tanto en la manera de crecer orgánicamente como en la de invertir. Por su aspiración a la excelencia en cuanto a la calidad de atención a sus clientes, el valor y el significado del eslogan corporativo y comercial se construye precisamente a partir de las siglas *BS* identificativas de *Bon Servei* (buen servicio), compartiendo equivalencia en cuanto a siglas con la denominación social Banco Sabadell.

Los últimos años del siglo XX supusieron para la entidad una etapa de importante expansión a través de crecimiento principalmente inorgánico. Ante esta situación, la entidad vio la necesidad de modernizarse y actualizar su imagen corporativa, así como los elementos identificativos de la misma. Siguiendo la tendencia estética marcada por el sector, se procedió al rediseño del logotipo de la mano del diseñador gráfico barcelonés Josep María Trías. El nuevo logotipo quedaría más estilizado, combinando los colores blanco y negro junto al tradicional azul. Por su parte, la denominación comercial quedaría finalmente redefinida como Banco Sabadell eliminando la preposición “de” intermedia.

### ***2.5.3 La gestión de la marca en Banco Sabadell***

Banco Sabadell gestiona su marca utilizando un nicho de comunicación no explotado por otras agentes del sector financiero. Esta forma de comunicación se ha caracterizado por ser muy austera y seria. Así mismo, ha ayudado a diferenciar a la entidad de su competencia incrementando más su notoriedad en relación a su presencia geográfica y gasto en campañas publicitarias. Esa mencionada austeridad ha llevado a la entidad a no publicitar logros, ni a comunicar actuaciones que socialmente pudieran beneficiar su imagen en un momento determinado.



Banco Sabadell contaba históricamente con unos valores con los que identificaba su forma de dirigirse al mercado, de comportarse y de actuar, sin embargo, hasta el año 2018 la Dirección de Marketing únicamente había gestionado la misma de una manera externa, principalmente visual. Hasta entonces no se había definido la identidad de la marca bajo el eslogan “*el banco que queremos ser*”. La creación de la nueva Dirección de Marca coincide con un momento en el que la entidad observa una importante heterogeneidad de culturas fruto de las sucesivas incorporaciones de entidades al grupo. Así, se plantea comenzar a gestionar la marca identificando sus fortalezas y definiendo sus aspiraciones, las cuales pasarían a constituir su actual promesa de marca.

Una vez identificada la situación de partida, así como sus aspiraciones, la Dirección de Marca procedió al diseño de un plan estratégico que se vio materializado en un Plan de Marca. Entendida como una herramienta instrumental, el Plan de Marca se constituye como la guía a través de la cual Banco Sabadell dirige el proceso de construcción e implantación de su marca. El objetivo perseguido es el de lograr que la promesa de marca coincida con la imagen verdaderamente proyectada de la misma.

La promesa de marca Banco Sabadell define cómo quiere ser percibida la entidad en base a un propósito, una propuesta de valor, unos valores, unos rasgos de personalidad y una actitud. La estrategia de marca recoge tres etapas diferenciadas: implantación, comunicación y medición, quedando la primera de ellas dedicada a la estricta consolidación interna de la misma para que la organización pueda previamente interiorizarla.

La fase de implantación de la marca se diseñó con una duración aproximada entre dieciocho y veinticuatro meses. Seguidamente, la posterior comunicación de la marca se llevó a cabo exclusivamente a través del comportamiento de los empleados y nunca a nivel comunicativo. Finalmente, la medición de la efectividad en la penetración de la marca se concibe como un proceso continuo de aprendizaje, con canales de escucha internos y externos que permiten a la entidad corregir desviaciones de una manera ágil y efectiva.

#### *2.5.3.1 Los valores de marca*

Los valores que definen la marca Banco Sabadell son concebidos de acuerdo a la promesa de marca que pretende transmitir la entidad. Tal y como muestra la tabla 2.3,

estos valores son definidos de manera explícita, pero en la práctica no son comunicados de manera formal, sino que se transmiten a través del comportamiento del empleado, aspecto que quedará convenientemente desarrollado en el siguiente sub-apartado.

**Tabla 2.4:** Los valores de la marca Banco Sabadell

VALOR DE MARCA	DEFINICIÓN
<b>No conformismo</b>	Se adelanta a las necesidades y aplica una mejora continua
<b>Rigor</b>	Es experto y actúa con rigor
<b>Compromiso</b>	Asume como propios mis retos y cumple con su palabras
<b>Eficacia</b>	Simplifica procesos y facilita soluciones eficaces
<b>Empatía</b>	Escucha activamente y ofrece un servicio personalizado
<b>Franqueza</b>	Es transparente

Fuente: Elaboración propia a partir del plan de marca

#### 2.5.3.2 La promesa de marca

Banco Sabadell define su promesa de marca de la siguiente manera: *“En Banco Sabadell estamos para ayudar a personas y empresas a hacer realidad sus proyectos, anticipándonos y ocupándonos de que tomen las mejores decisiones económicas. Somos no conformistas, y estamos comprometidos con nuestros clientes y con la sociedad. Actuamos con rigor y eficacia, desde la franqueza y la empatía.”*. Todo lo que la organización dice o hace contribuye a crear y reafirmar la marca Sabadell. De la misma manera, cuanto más se alinee el comportamiento con la promesa, más fuerte será la marca y mayor ventaja competitiva aportará a la entidad.

#### 2.5.3.3 Los Recursos de marca

Los recursos con los que cuenta el plan estratégico de marca para llevar a cabo su cometido quedan detallados en la tabla 2.4. Además del canal interno que se abordará en detalle en el siguiente sub-apartado y que puede identificarse como su principal transmisor de marca, Banco Sabadell ha vehiculizado la misma manteniendo intacta su esencia, evolucionando su modelo de negocio y adaptándolo a la nueva era digital, pero adecuándolo a la forma de hacer banca basada en la relación de proximidad con sus

clientes. La marca Banco Sabadell se identifica y gestiona a través de sus productos y servicios, entornos, canales de comunicación y finalmente su cultura.

**Tabla 2.5:** Recursos de marca y su significado

RECURSO DE MARCA	SIGNIFICADO
<b>Brand Standards</b>	Estándares de marca asignados a productos, servicios, símbolos y sistemas.
<b>Talleres de marca</b>	Formación orientada a conocer y aprender a utilizar los estándares de marca.
<b>Soporte estratégico</b>	Selección de 5 proyectos tractores que permitan cumplir con la promesa de marca.
<b>Soporte operativo</b>	Recursos externos que permitan alinear los sistemas internos con los estándares de marca.
<b>Brand Checks</b>	Puntos de contacto seleccionados que indican si el sistema, producto o servicio se alinea en coherencia y consistencia con la marca.
<b>Brand Guardian</b>	Supervisa la alineación de las distintas áreas de negocio y operativas a la marca

Fuente: Plan de Marca elaborado por Banco Sabadell.

El *claim* “Estar donde estés” destaca la proximidad. Se refiere a las nuevas formas que tiene la entidad de relacionarse con sus clientes a través de canales digitales. Así, el banco ha ido construyendo un modelo de gestión cercano, adaptable, orientado a largo plazo y basado en la confianza a través de canales de gestión remota intentando mantener su estándar de calidad intacto, calificado por la entidad como su principal activo reputacional.

Banco Sabadell también ha desarrollado un manual en el que quedan convenientemente detallados los elementos de identidad visual de la marca, de una manera estructurada y ordenada. Para una entidad como Banco Sabadell es especialmente relevante diseñar una identidad corporativa fuerte que dote de uniformidad a las catorce entidades y negocios financieros que tanto en España como en Estados Unidos y Reino Unido ha ido adquiriendo la entidad y ahora forman parte del grupo financiero. De hecho, el sistema de identidad visual ha ido evolucionando con el banco para adaptarse a su estrategia multimarca y multicanal. La tabla 2.5 recoge y clasifica los elementos de su identidad visual, tal y como quedan estructurados en el manual de identidad visual.

**Tabla 2.6:** Elementos de identidad visual en Banco Sabadell

CATEGORÍA	ELEMENTOS IDENTIDAD VISUAL
Valores de identidad visual	Actualidad; Cultura; Profesionalidad; Proximidad; Innovación; Eficiencia; Excelencia
Elementos básicos de identidad	Logotipo; Símbolo; Color azul Pantone Process Blue <sup>1</sup> ; Tipografía <sup>2</sup> ; Estructura
Elementos secundarios	Gráficos <sup>3</sup> ; Mapas <sup>4</sup> ; Pictogramas <sup>5</sup>
Aplicaciones	Rótulos <sup>6</sup> ; Impresos
Dependencias	Marcas comerciales; Filiales; Productos
Canales digitales	Redes sociales, web, mailing.
Eventos	Transmisión de fuerza; Simplicidad

Fuente: Manual de identidad visual de Banco Sabadell

Por su parte, las marcas comerciales *Sabadell Gallego*, *Sabadell Guipuzcoano* y *Sabadell Herrero*, todavía mantenidas en sus respectivos territorios, representan entidades sin personalidad jurídica con las que Banco Sabadell opera atendiendo a estrictos criterios comerciales. *Sabadell Urquijo* es una marca comercial designada exclusivamente para los servicios de banca privada.

El resto de marcas comerciales y filiales que forman parte del grupo Banco Sabadell han sido específicamente creadas con el fin de comercializar determinados productos o servicios tales como seguros *BanSabadell Vida* y *BanSabadell Seguros Generales*, renting *Sabadell Renting*, inversiones *Sabadell Asset Management*, pensiones *Sabadell Pensiones*, negocios corporativos *Sabadell Corporate & Investment Banking*, colectivos profesionales *Sabadell Profesional* o segmento startup *Sabadell BStartup*.

Las comunicaciones realizadas por la entidad a través de canales digitales son rigurosas manteniendo los atributos que reflejan la identidad corporativa de Banco Sabadell con

<sup>1</sup> El color azul de referencia en la marca pretende reflejar los atributos de serenidad, confianza, fidelidad, seguridad, claridad y atemporalidad.

<sup>2</sup> La tipografía corporativa permite transmitir gráficamente los valores de la marca

<sup>3</sup> Con el objetivo de mejorar su comprensión, simplifica las imágenes, así como los textos que las acompañan.

<sup>4</sup> Los mapas se presentan como infografías de una manera visual que facilitan su comprensión al tiempo que contemplan la utilización de círculos que permiten seleccionar geográficamente territorios.

<sup>5</sup> Los pictogramas permiten la señalización de espacios, comunicaciones o utilidades como cajeros automáticos o zonas de atención personal.

<sup>6</sup> Los rótulos permiten su integración en distintos huecos de fachadas contemplando los colores blanco y azul, así como su adaptación a edificios protegidos según normativa municipal, en colores blanco, negro, oro y plata.

capacidad de difusión y alcance en múltiples redes, de una forma clara y sencilla, eliminando efectos que no aporten valor al mensaje que se quiere transmitir. Con respecto a los eventos, el manual de identidad visual es muy claro aludiendo a que los primeros deben transmitir fuerza, pero al mismo tiempo simplicidad.

En la actualidad, las nuevas exigencias de la transformación digital han empujado a la entidad a incorporar nuevos modelos de distribución comercial, así como novedosas capacidades digitales tales como la utilización de la inteligencia artificial o el blockchain. De hecho, su vocación como empresa innovadora se ha visto materializada en los productos y servicios comercializados por la entidad. Banco Sabadell fue pionera en la puesta en marcha de canales de banca a distancia a través del teléfono *FonoBanc* o de internet *InfoBanc*. En la actualidad dichos canales se gestionan a través de las plataformas *BS Online*, *BS Móvil* e *Instant Money*, apostando en cualquier caso por la calidad en la prestación del servicio como elemento diferenciador en cualquier modalidad de contacto con el cliente.

Así mismo, la entidad ha apoyado distintas iniciativas a través de la Fundación Banco Sabadell. Esta institución fue creada en 1994 con el propósito de llevar a cabo acciones de responsabilidad social corporativa, así como fomentar actividades de interés social y cultural. A través de la fundación se han patrocinado actividades de divulgación artística, cultural, educativa o deportiva, como el patrocinio del histórico torneo de tenis Conde de Godó que pasaría a llamarse Barcelona Open Banco Sabadell. De igual manera la entidad ha apoyado iniciativas científicas mediante la concesión de premios a la investigación biomédica y económica, llevando a cabo paralelamente diversas actividades de promoción del talento, de creatividad y de excelencia a través de la concesión de ayudas o becas.

A nivel comercial, las prácticas de responsabilidad social también han sido incorporadas al reglamento interno de conducta en el mercado de valores, así como en la puesta en marcha del primer plan de pensiones ético y solidario del mercado. Este fondo de pensiones se constituyó con la vocación de realizar inversiones significativas en empresas que garanticen criterios sostenibles y socialmente responsables, así como respetuosas con los derechos humanos.

Otra de las actividades asociadas a la gestión de su imagen corporativa es su concienciación con el medio ambiente y la sostenibilidad. La entidad ha adoptado una posición proactiva en cuanto a procedimientos internos de ahorro energético, reciclaje y

producción de energía, llevando a cabo políticas de financiación e inversión en proyectos orientados a la explotación de energías renovables.

Las líneas maestras en base a las que se articula la responsabilidad social corporativa de la entidad se circunscriben a promover una actividad bancaria responsable potenciando la orientación ética de las actividades. Así mismo, la responsabilidad social corporativa se gestiona teniendo en cuenta el impacto que pudieran tener diversas actividades, reforzando los criterios de ética profesional, creando alianzas con grupos de interés, fomentando la transparencia y la educación financiera, así como poniendo en valor el sentimiento de orgullo y pertenencia a la entidad.

Ya en el siglo XXI, la organización comercial de Banco Sabadell requirió de la implantación de una nueva estructura basada en un modelo de gestión comercial especializado, aspecto que se logró a través de la segmentación de sus clientes. El objetivo fue el de poder ofrecer a estos últimos exclusivamente los productos y servicios más adecuados a sus necesidades en función de su perfil.

Con respecto al conjunto de entidades y negocios que Banco Sabadell ha ido incorporando al grupo a lo largo de los años, ha destacado su estrategia comercial multimarca, a través de la cual la entidad ha potenciado la identidad visual de cada una de las marcas y sociedades del grupo al tiempo que unificaba la presencia de la marca BS precediendo con las siglas a las marcas territoriales. Finalmente, una vez posicionada la marca *BS* en todo el territorio nacional, la entidad ha decidido unificarla definitivamente eliminando las alusiones territoriales pasando a identificarse comercialmente de la misma manera en todos los territorios como *BSabadell*.

Fruto de esas numerosas adquisiciones y fusiones y ante el necesario reposicionamiento de su imagen en el mercado, la entidad ha llevado a cabo sucesivas campañas de publicidad buscando asociaciones de imagen con deportistas de élite y con el deporte en general. Así, con el objetivo último de transmitir credibilidad y confianza, la entidad ha asociado su marca a unos valores como los que representan Leo Messi, Gemma Mengual, Pep Guardiola, o más recientemente Rafa Nadal.

En esta línea, y con el objetivo de incrementar la notoriedad de la marca, se lanzó una campaña llamada “*Conversaciones sobre el futuro*” protagonizada por personajes de perfil público que abordaban la importancia de planificar el ahorro a largo plazo. Paralelamente se creó el canal de televisión por internet *SabadellTV* donde se proyectan

videos corporativos y divulgativos, y se reforzó la presencia en las redes sociales *Linkedin, Facebook, Twitter e Instagram*.

Uno de los aspectos identificados por la entidad como clave para la gestión de su marca es la calidad del servicio percibida por el cliente, haciendo de la misma un valor corporativo. El *bon servei* adquiere aquí un significado estratégico posicionando los objetivos de calidad al mismo nivel que el objetivo de beneficios o de crecimiento, e incluyéndolos de forma explícita en el sistema retributivo de sus directivos. Lo anterior confirma nuevamente que la forma más común de prestación de un servicio financiero requiere de la inexorable intervención de un empleado.

Para Banco Sabadell la experiencia del cliente se posiciona como la principal palanca de diferenciación que permitirá a la entidad generar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. En este sentido, dos elementos críticos han sido recurrentemente utilizados en la estrategia de marca: la labor de acompañamiento a clientes como banco especializado en empresas y la gestión especializada de su negocio internacional. Si bien la experiencia cliente en los segmentos de grandes empresas y pymes posiciona a la entidad como líder en el sector, este indicador presenta un recorrido de mejora en el segmento de particulares y, especialmente, en los clientes clasificados como *retail*.

Para la entidad, alcanzar el liderazgo también en el segmento *retail* requiere de un esfuerzo extraordinario dirigido a fortalecer su marca. Así, siendo conocedora del impacto que presenta la gestión interna de la marca, desde la Dirección de Marca han priorizado gestionar la misma a través del canal interno, considerando necesario involucrar al conjunto de la organización, pero poniendo el foco en los empleados que se encuentran en continuo contacto con el cliente.

#### *2.5.4 La gestión interna de la marca en Banco Sabadell*

El empleado es considerado el principal transmisor de la marca en Banco Sabadell. De hecho, el plan de marca elaborado por la entidad ya refleja esta idea: “*Una marca es la imagen que alguien se configura de nosotros como consecuencia de cómo somos, cómo nos expresamos, cómo nos comportamos...*”. Como ya se avanzaba al comienzo de este apartado, las siglas *BS*, identificativas del buen servicio, ya adelantaban cual sería el principal elemento de diferenciación elegido por la entidad para mantener su posición competitiva en el mercado.

De forma paralela a la creación de productos y servicios atractivos para sus clientes, la implicación de la plantilla es considerado un elemento clave para garantizar el correcto desarrollo de la entidad. Siendo consciente de la importancia que ha tenido siempre el capital humano para llevar a cabo con éxito cualquier estrategia de diferenciación para la marca, Banco Sabadell pone especial énfasis en formar a su personal y en crear canales de comunicación con el objetivo último de contar con su implicación y compromiso, así como para compartir información para la mejora de los procesos operativos y de gestión comercial. Así, la profesionalización del capital humano de la entidad es considerada clave para poder llevar a cabo un asesoramiento especializado de un abanico cada vez más amplio de productos y servicios financieros. Del mismo modo, la capacidad de relacionarse con sus clientes y prestar un servicio de máxima calidad, es considerado un claro valor diferencial frente a la competencia.

En 1986 la entidad creó dos nuevas direcciones de imagen corporativa y estudios, y planificación y control, con el objetivo de adecuar las distintas funcionalidades y responsabilidades de la organización a las nuevas exigencias del mercado. Seguidamente, ya en el año 2008, la entidad creó un nuevo departamento dependiente directamente de la Dirección de Recursos Humanos para gestionar la marca como empleador. Su cometido principal fue el de conseguir que la marca Banco Sabadell fuera atractiva tanto para sus empleados actuales como para captar nuevo talento de universidades y centros de negocios. Desde la creación de la nueva Dirección de Marca, los esfuerzos en esta dirección se han incrementado, al tiempo que se han ampliado las verticales de contacto con el empleado para gestionar su talento a través del portal de formación y desarrollo profesional. De igual manera se han creado recursos para atender sus necesidades a través del canal de escucha al empleado, así como para motivarlo y velar por su bienestar en la organización. Programas como *Sabadell Life* dirigidos a promover actividades culturales, deportivas y de entretenimiento entre los empleados, han mejorado sustancialmente el sentido de pertenencia de estos últimos.

Finalmente es importante destacar las medidas de seguimiento que desde la Dirección de Recursos Humanos se realizan con carácter periódico a través de encuestas de cliente interno o de clima laboral. Anualmente, entre otros, los empleados reciben un cuestionario interno enviado a una muestra que se cifra en torno a 3.000 empleados denominada “*El banco que queremos ser*”. De igual forma, se realizan mediciones



equivalentes en distintos momentos del tiempo y a través de plataformas externas como “*Great Place to Work*”.

## 2.6 CONCLUSIONES

Los mercados financieros han atravesado un proceso de globalización e integración que, con la intensificación de la competencia, la nueva regulación europea y la intensificación de los movimientos de capitales, han desembocado en una necesaria transformación del modelo de negocio bancario. La economía española en general, y el sector financiero en particular, habían sustentado buena parte de su crecimiento económico en el mercado inmobiliario, destinando un gran volumen del crédito a familias y empresas a la adquisición vivienda. Con los primeros indicios de agotamiento del ciclo económico y el consiguiente cambio de tendencia en el sector inmobiliario, la actividad crediticia se paralizó al tiempo que el consumo y la demanda de vivienda. El excedente generado en el mercado inmobiliario precipitó a la baja la valoración de estos activos.

La crisis financiera internacional sumió al país en la mayor recesión económica vivida hasta la fecha. Las graves consecuencias económicas y sociales pusieron de manifiesto la extrema fragilidad del mercado financiero, así como sus deficiencias sectoriales. Aspectos como la falta de diferenciación característica de los productos y servicios bancarios, la elevada competencia o el modelo de negocio fallido, dinamitaron tanto su reputación como la confianza de sus clientes.

La transformación tecnológica del sector, empujada por la creación de nuevos canales digitales de distribución comercial, está cambiando radicalmente la forma de comunicarse de las entidades con sus clientes. En este sentido, la necesidad de conocimiento del cliente, de sus necesidades y de su comportamiento se hace más patente y empuja a muchas entidades a analizar, bajo la óptica del marketing, cómo y de qué forma mejorar la dañada relación con sus clientes.

Los modelos de gestión de marca revisados han permitido visibilizar la importancia que tiene para las entidades bancarias recuperar una reputación e imagen deterioradas (O’Loughlin et al., 2005; Hefferman et al., 2008; YuSheng et al., 2018). Tal y como indican Bravo et al. (2016) y Van Bavel et al. (2020), transmitir credibilidad para generar entornos de confianza tanto con clientes como con otros stakeholders es clave

en el contexto bancario. Debido a la baja diferenciación de los productos y servicios comercializados, la calidad en la prestación del servicio se convierte en sí misma en un factor diferenciador (Jamal y Naser, 2002, 2003; Burton y Lam, 2006; Ladhari et al., 2010; Pinar et al., 2012). La literatura académica destaca otros elementos críticos para la gestión de la imagen corporativa tales como la percepción de justicia en la política de precios, las dimensiones del servicio, una red de sucursales amplia, la estrategia corporativa en materia de RSC o la capacidad de adaptación de los servicios financieros a las nuevas exigencias digitales, entre otros (Bauer et al., 2004; Eriksson et al., 2005; Silver and Berggren, 2010; Kaura et al., 2015; Bravo et al., 2016).

Como decíamos, la calidad del servicio se constituye como el principal elemento diferenciador en el sector bancario, y es precisamente el empleado que presta dicho servicio el principal transmisor de la marca. La gestión interna de la marca se convierte, por tanto, en un aspecto muy relevante en el contexto bancario por el importante rol que desempeña el empleado en estas instituciones (Jacobs, 2003; de Chernatony y Cottam, 2009; Suleiman et al., 2010; Bravo et al., 2015; Du Preez et al., 2015). Los modelos analizados destacan variables que los bancos deben tener en cuenta si pretenden transmitir internamente su marca, pero cabe recordar que buena parte de las mismas ya habían sido analizadas en los trabajos revisados en el Capítulo 1. Así, el compromiso del empleado, su personalidad, sus principios, sus valores, su satisfacción o sus expectativas son factores que influyen en el proceso de transferencia de la marca también en el contexto bancario (Greenberg, 1987; Bushra et al., 2011; Aeharne et al., 2013; Usmani y Jamal, 2013; Wallace et al., 2013; Belias et al., 2014; Semnani y Fard, 2014; Saner y Eyupoglu, 2014; Akbari et al., 2017; Mainardes et al., 2019). Para que un empleado se alinee con la marca y desarrolle comportamientos de apoyo a la misma, es preciso que previamente perciba congruencia entre sus valores individuales y los valores que representa dicha marca (Papazolomou et al., 2006; Anggraeni, 2018). Como sugiere Edwards (2009), esa congruencia percibida entre los valores organizacionales y los individuales influye positivamente en la satisfacción laboral, en la intención de quedarse y en la identificación del empleado con la organización. La identificación organizacional, así como la identificación del empleado con sus clientes, cobran especial relevancia en el contexto bancario. Ambos procesos refuerzan el compromiso del empleado hacia la marca, mejorando su satisfacción, su disposición a recomendarla positivamente, su sentido de pertenencia, y su rendimiento en la prestación del servicio,

incrementando en consecuencia la satisfacción del cliente al haber percibido un servicio de mayor calidad (Alloza, 2008; Hu, 2012; Löhndorf y Diamantopoulos, 2014; Bravo et al., 2017; Muhammad et al., 2020).

La gestión de la marca en el sector bancario ha adoptado por tanto una posición muy relevante en la estrategia corporativa de entidades con el objetivo de restituir una imagen que se ha ido deteriorando en las últimas décadas.

Para Banco Sabadell en particular se constituye como una prioridad el recuperar una imagen marca fuerte. La marca de esta entidad no solo se ha deteriorado arrastrada por la situación del sector, sino que además ha quedado desdibujada por su estrategia de crecimiento inorgánico y la incorporación de un gran número de entidades, culturas y empleados con distintas percepciones de imagen.

Debido a lo anterior, Banco Sabadell ha comenzado a gestionar su marca desde dentro, a través de sus empleados, integrándola en todos los procesos internos, productos y servicios. Para ello, ha desarrollado herramientas que le permiten dirigir, implementar y controlar el éxito en la transmisión de su marca. Entre dichas herramientas destacan el Plan de Marca, el Manual de Identidad Corporativa, los Brand Checks, el Brand Guardian, los talleres de marca, la revista corporativa o cualquier comunicación interna, reunión o evento que permita a la entidad transmitir su promesa de marca.

Como ya se ha avanzado a lo largo del capítulo que aquí culmina, la crisis sanitaria originada por el virus del COVID-19 también ha afectado a las entidades bancarias. En un corto periodo de tiempo han tenido que cambiar tanto la forma de relacionarse con sus clientes como con sus empleados, lo cual ha supuesto un importante proceso de reestructuración organizativa.

El cambio de modelo de distribución comercial ha tenido lugar gracias a la digitalización de los servicios financieros, permitiendo dar continuidad al negocio bancario y reduciendo al máximo el contacto físico para evitar la propagación del virus. Esta situación no ha hecho más que acelerar un proceso que ya venía fraguándose en las últimas décadas para corregir las ineficiencias de un sector con elevados costes estructurales (Baicu et al., 2020; Ketema et al., 2020; Altig et al., 2020).

Organizativamente las entidades tuvieron que adaptar sus sucursales y centros de trabajo para cumplir con los sistemas de seguridad impuestos por las instituciones sanitarias. Adicionalmente se vieron obligadas a dotar la mayor parte de sus recursos

tecnológicos para poner en marcha un nuevo modelo de organización laboral que permitiera al mayor número de empleados continuar su actividad en teletrabajo o bajo un formato híbrido (Tosun, 2020). Este hecho ha supuesto un nuevo reto en la gestión interna de la marca en el sector bancario, poniendo de manifiesto la necesidad de revisar los modelos de gestión de la identidad con el fin de confirmar si pueden ser igualmente utilizados en este nuevo contexto.

La complejidad de continuar prestando un servicio de calidad a través de canales digitales se ha sumado al reto de lograr comprometer, motivar, transmitir seguridad y credibilidad a empleados que han experimentado un importante cambio en la forma de relacionarse con la entidad para la cual trabajan (Baicu et al., 2020; Altig et al., 2020; Carnevale y Hatak, 2020). De hecho, para reforzar el vínculo del empleado con la entidad es necesario llevar a cabo un importante esfuerzo en comunicación interna y externa. Transmitir un mensaje claro y creíble para combatir la incertidumbre conlleva igualmente un importante esfuerzo en gestión del liderazgo (Sembiring et al., 2020; Asbari et al., 2020; Van Babel et al., 2020). De hecho, para Banco Sabadell, entidad que se encontraba inmersa en un importante proceso de redefinición de su imagen, esto ha implicado diversos cambios entre los que destacan una modificación de su estrategia de difusión de la nueva identidad.

No obstante, y a pesar de que todavía no se dispone de datos que analicen cómo ha evolucionado la reputación bancaria tras la pandemia, se puede advertir que la banca ha conseguido posicionarse en esta crisis sanitaria como parte de la solución y no como parte del problema. Concebido como una herramienta de recuperación económica, el sector bancario asume un papel clave en la transmisión de las distintas ayudas gubernamentales. Si las entidades juegan bien sus cartas, este nuevo rol puede convertirse en el vehículo perfecto para la recuperación de la confianza, credibilidad y reputación en el mercado (Talbot y Ordonez-Ponce, 2020).



# **CAPÍTULO 3**

**GESTIÓN DE MARCA EN  
BANCO SABADELL**

**ESTUDIO CUALITATIVO**



### 3. LA GESTIÓN DE MARCA EN BANCO SABADELL. ESTUDIO CUALITATIVO

La presente investigación, tal y como puede observarse a partir de los capítulos previos, se ha desarrollado partiendo de un enfoque general que ha ido avanzando hacia un análisis más específico. Esta estructura ha permitido trasladar de una manera ordenada los conocimientos adquiridos en gestión interna de marca corporativa a la industria bancaria. Así, en primera instancia se ha revisado la literatura académica para clarificar, entre otros, el significado y alcance de los términos *marca* e *identidad corporativa*. Seguidamente se ha prestado especial atención a los modelos de gestión de marca interna, gracias a los cuales se han encontrado variables consideradas de interés académico y empresarial a efectos de su incorporación al futuro modelo.

Con el objetivo de medir y registrar la forma en la que Banco Sabadell, entidad objeto de estudio, lleva la gestión de la marca corporativa a través de sus empleados, se desarrolla a continuación un estudio de corte cualitativo que pretende aportar información clave y representativa de los fenómenos observados en el contexto real analizado.

#### 3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El estudio que aquí se presenta trata de analizar la forma a través de la cual se gestiona la marca corporativa en *Banco Sabadell*. Concretamente, este análisis se ha llevado a cabo desde la perspectiva de los empleados que trabajan en la entidad financiera.

En primer lugar, este análisis se ha dirigido a los gestores de la marca corporativa, tanto los directamente involucrados en su transmisión interna como aquellos que, por el rol que desempeñan en la entidad, puedan ejercer influencia en su proceso de gestión. Los responsables del departamento de recursos humanos de la entidad constituyen un claro ejemplo de este último grupo.

Así, una vez concluida la revisión de literatura académica que aborde aspectos relacionados con la gestión de marca interna, se podrán definir con concreción los objetivos de esta etapa de la investigación.



### 3.2 METODOLOGÍA

En el presente apartado se exponen los aspectos que han definido la metodología de la investigación desde una perspectiva cualitativa. Con el objetivo de comprender en profundidad el proceso de transmisión de marca a través del empleado e interpretar este fenómeno desde el contexto organizacional, se propone un estudio del caso Banco Sabadell.

Por lo tanto y de acuerdo con los objetivos planteados en el apartado anterior, la investigación empírica se estructura en dos fases. La primera llevará a cabo un análisis cualitativo dirigido a recoger información procedente de entrevistas en profundidad realizadas a los gestores de la marca *Banco Sabadell*. En una segunda etapa se realizará un estudio confirmatorio a partir de la información recogida y tratada mediante encuestas a empleados de la entidad financiera. Cabe recordar que el empleado se identifica como receptor y transmisor de la marca al mercado.

La elección de un estudio cualitativo para esta primera etapa de análisis se justifica por su idoneidad explicativa en situaciones en las que se intenta comprender el desarrollo de un determinado proceso, más que por un resultado concreto, como apoyo de un análisis teórico previo. Dado que se trata de analizar el proceso interno que tiene lugar para que se produzca la transmisión de la marca a través de los empleados, la metodología cualitativa requiere aquí de un profundo entendimiento del comportamiento humano. Por lo tanto, en esta fase de la investigación, explorar las relaciones sociales acontecidas dentro de la entidad financiera objeto de estudio es considerado un aspecto de gran trascendencia.

Entre las alternativas habituales que permiten un análisis de corte cualitativo, destacan:

- **Sesiones de grupo:** Entrevista a un grupo de entre 5 y 15 personas que cumplan con los requisitos o características establecidas como objetivos para la investigación. Mediante esta técnica se realizan preguntas y se fomenta un diálogo abierto sobre una temática determinada donde los participantes expresan libremente sus opiniones. En este tipo de sesiones pueden detectarse procesos psicológicos profundos que pueden explicar determinadas conductas y motivaciones en relación con la materia objeto de estudio.
- **Mystery Shopper:** El investigador se hace pasar por un cliente con el objetivo de analizar determinados aspectos específicos.

– **Técnicas proyectivas:** Se solicita a los interlocutores que, tras escuchar una palabra o situación, completen una oración determinada. El objetivo de esta técnica no es otro que el de analizar opiniones certeras y respuestas emocionales de los sujetos objeto de análisis.

– **Entrevistas en profundidad:** Esta técnica es la empleada en situaciones en las cuales la naturaleza de la investigación requiere de la opinión técnica de un especialista sobre una materia determinada. Las entrevistas son generalmente grabadas para poder trasladar, una vez finalizadas, la información de la forma menos sesgada posible.

Por su ajuste en cuanto a aporte de información, precisión de la misma e interlocutores objeto de estudio, para la realización del estudio cualitativo se ha seleccionado la técnica de entrevistas en profundidad.

### 3.2.1 Elección de los entrevistados

La técnica de entrevista desarrollada en esta Tesis Doctoral se ha dirigido a aquellas personas que se ocupan más directamente de la marca en la organización. Como se ha señalado en el primer capítulo, todo el personal de la empresa es susceptible de participar en la gestión de la marca. Incluso en este grupo podríamos incluir a otros stakeholders ajenos a la organización con capacidad de influencia en el proceso de gestión de la identidad corporativa (Hatch y Schultz, 2001). En cualquier caso, son las personas más directamente relacionadas con la gestión de la marca corporativa las que han aportado la información utilizada en este análisis. En el capítulo 1 se revisaron trabajos que citaban diversos departamentos y figuras como claves en el proceso de gestión de la identidad corporativa. En concreto, se hablaba de la dirección general, la dirección de marketing, la de comunicación, así como del departamento de recursos humanos. Antes de detenernos en el organigrama del Banco Sabadell, así como en las personas concretas que han sido de utilidad para esta investigación, es conveniente revisar algunos estudios de gestión de marca basados en entrevistas y que han servido como orientación para la selección de los entrevistados. La tabla 3.1 muestra a modo de resumen las características principales de dichos trabajos.

En el análisis exploratorio acometido por Ambler y Barrow (1996) se realizaron veintisiete entrevistas en profundidad semiestructuradas a altos ejecutivos de empresas de Reino Unido. Casi la totalidad se llevaron a cabo en empresas de servicios, como de

consultoría o financieros, entre otros. El enfoque mantenido en todas ellas sugería a los entrevistados reflexionar acerca de cómo se estaba enfocando la gestión de los recursos humanos y sus efectos sobre la marca corporativa.

**Tabla 3.1:** Características de las entrevistas en estudios de gestión de marca

AUTORES	N° ENTREV.	DEPARTAMENTOS / FIGURA
Ambler y Barrow (1996)	27	Directores generales
Papasolomou y Kitchen (2004)	56	Directores de sucursal bancaria Empleados de banca
Wallace y de Chernatony (2011)	20	Estrategias de marca Director de RRHH Directores de sucursal bancaria Dpto. de formación Directores de servicio al cliente
Pérez y Rodríguez del Bosque (2012)	6	Responsables RSC
De la Guardia (2014)	15	Dpto. de marketing Dpto. de comunicación Dpto. de RRHH Planners, dpto. de innovación Investigadores de marca
Bravo et al. (2016)	7	Director de Marca e identidad corporativa Resp. reputación y posicionamiento de marca Dpto. relaciones con los medios Dpto. comunicación

Fuente: Elaboración propia

Un factor indispensable para comprender buena parte del comportamiento de una empresa de servicios es su cultura corporativa. En el trabajo de Wallace y de Chernatony (2011) se analizó la influencia de este factor en los valores de la organización, así como en el nivel de implementación de estos últimos. Para abordar el estudio, los autores realizaron entrevistas en profundidad a directivos de diversos departamentos asociados a cuatro de los bancos más importantes de Irlanda.

El trabajo de Pérez y Rodríguez del Bosque (2012), sin embargo, se centró en el papel de la responsabilidad social corporativa en la gestión de la identidad en el sector bancario. En su estudio analizaron los factores que influyen en el éxito o en el fracaso en la implementación de este tipo de estrategias de gestión de marca. Así, la investigación cualitativa llevó a cabo estudios del caso en seis de los bancos de mayor tamaño en Europa.

De la Guardia (2014) estudió la planificación estratégica de la comunicación de marca desde una perspectiva holística. Dicha investigación no se centró exclusivamente en una empresa, sino que se abrió al personal de varias organizaciones para tener distintas visiones del mismo objeto de estudio. El estudio llevó a cabo quince entrevistas con profesionales del área del marketing, comunicación, recursos humanos, del ámbito académico, así como especialistas en planificación estratégica de comunicación de marca. Así, contó con las aportaciones de diversas figuras como *planners* de agencias de publicidad, especialistas en comunicación interna y comunicación online, así como directores de innovación.

Bravo et al. (2016) llevaron a cabo un estudio en el sector bancario en el que analizaron determinantes de la gestión corporativa de marca, la naturaleza de las dimensiones de la identidad corporativa, y los principales beneficios percibidos por los directivos derivados de una buena gestión. En dicho trabajo realizaron siete entrevistas contestadas por directores de comunicación, responsables de reputación corporativa, posicionamiento o relaciones con medios, de los principales bancos en España.

Una vez revisados los trabajos anteriores y en base al objetivo que se persigue con esta investigación, la tabla 3.2 detalla los perfiles de los nueve directivos seleccionados para la realización de las entrevistas en profundidad en Banco Sabadell.

**Tabla 3.2:** Perfiles directivos seleccionadas en Banco Sabadell

PERFIL ENTREVISTADO	ÁREA/DEPARTAMENTO
Director de Employer Branding	Dirección de Recursos Humanos
Directora de Escucha empleado	Dirección de Recursos Humanos
Directora de Formación	Dirección de Recursos Humanos
Directora de Marca	Dirección de Marca
Directora de Comunicación interna	Dirección de Comunicación
Director de Comunicación corporativa	Dirección de Comunicación
Director Territorial Norte y Subdirector General	Dirección Territorial Norte
Director de Organización y Recursos	Dirección Territorial Norte
Director de Organización y Recursos	Dirección Sabadell España

Fuente: elaboración propia

Las áreas de las que dependen funcionalmente los referidos perfiles se circunscriben principalmente a la dirección de marca, dirección de recursos humanos, dirección de comunicación, así como a la dirección territorial norte.

### 3.2.2. Guion de las entrevistas

Han sido diversos los trabajos que, a través de metodologías de corte cualitativo, han estudiado la gestión de marca dentro de una organización. Aunque el guion de preguntas de cada trabajo varía en función de sus objetivos concretos, estas investigaciones precedentes han sido utilizadas como base de los estudios empíricos desarrollados en esta Tesis Doctoral. De esta forma, y en base a los objetivos concretos planteados en el punto anterior, se ha establecido un guion abierto de preguntas que fueron incorporadas en las entrevistas.

Ambler y Barrow (1996) elaboraron un guion estructurado para el análisis de la gestión de la marca y la gestión de recursos humanos. La aportación quizá más útil para nuestro estudio subyace en la influencia bidireccional observada entre la gestión de recursos humanos y la gestión de la marca. El trabajo de estos autores analiza concretamente la forma en la que se gestiona el capital humano y cómo puede afectar a la marca corporativa. En la tabla 3.3 se exponen las preguntas más centradas en el análisis de marca realizadas en sus entrevistas.

**Tabla 3.3:** Guion de la entrevista de Ambler y Barrow (1996)

OBJETO DE ESTUDIO	PREGUNTAS
Existencia de la marca del empleador	<ul style="list-style-type: none"><li>– ¿Cómo se describe la marca del empleador para las personas que trabajan en la empresa?, ¿y para los candidatos a un puesto?</li><li>– En términos de reputación de marca, ¿Quiénes son sus principales competidores y cómo los describiría?</li></ul>
Componentes de la marca del empleador	<ul style="list-style-type: none"><li>– ¿Cuáles son los motivos de las personas que quieren trabajar en la empresa?</li><li>– ¿Cuáles son los paralelismos entre la reputación de marca y las ventas?</li><li>– ¿Cómo describiría el papel de la confianza en la reputación de marca?</li></ul>
La importancia de la marca de empleador en su empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>– ¿Cuáles cree que son los determinantes clave de la reputación de marca como empleador? Rango de 1 a 4.</li><li>– ¿Cómo describirías el efecto de la marca en el trabajo?</li><li>– ¿La gestión de marca de empleador es más importante que en el pasado?</li><li>– ¿Es la gestión de marca del empleador capaz de aumentar la retención?</li></ul>
Posición de la marca del empleador	<ul style="list-style-type: none"><li>– ¿Cuál es su mercado objetivo interno y externo? Rango de 1 a 4.</li><li>– ¿Es mejor que la competencia para atraer a los mejores candidatos?</li><li>– ¿Cuál es la posición salarial de su empresa dentro de la industria y en general?</li></ul>
Factores que influyen en la reputación de la empresa como empleador	<ul style="list-style-type: none"><li>– ¿Cuáles son los obstáculos comunes en la creación y el mantenimiento de la reputación de marca interna y externamente? Rango de 1 a 4.</li><li>– ¿Su empresa trasciende las fronteras culturales?</li><li>– ¿Cómo difiere la marca por regiones?</li></ul>

Fuente: elaboración propia

Papasolomou y Kitchen (2004), por su parte, desarrollaron un modelo a partir de entrevistas en profundidad a treinta y cinco directores de sucursales bancarias de Reino Unido y veintidós empleados de dichas sucursales. Todas ellas versaban sobre una misma temática, el marketing interno y su gestión. De hecho, el interés suscitado por este artículo radica en la tipología del entrevistado.

**Tabla 3.4:** Guion de la entrevista de Papasolomou y Kitchen (2004)

OBJETO DE ESTUDIO	PREGUNTAS
Gestión del marketing interno dentro de una organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Estás familiarizado con el término de marketing interno?</li> <li>- ¿Por qué crees que ha sido adoptado en tu empresa?</li> <li>- ¿Cuáles son los propósitos fundamentales del marketing interno en tu empresa? ¿y los beneficios clave?</li> <li>- ¿Cuáles son las principales dificultades de su implementación?</li> <li>- ¿Cómo se monitoriza el marketing interno en tu organización?</li> <li>- ¿Qué se necesita cambiar o mejorar la práctica del marketing interno dentro de tu organización?</li> </ul>

Fuente: Papasolomou y Kitchen (2004)

En esta línea, Wallace y de Chernatony (2011) llevaron a cabo veinte entrevistas a directivos de las cuatro entidades financieras de mayor relevancia de Irlanda. Entre los perfiles seleccionados destacaron directivos de recursos humanos, estrategias de marca, directores de servicio al cliente, directores de formación y directores de sucursales bancarias. De este artículo no ha sido posible extraer una tabla con el cuestionario utilizado durante las entrevistas.

Por un lado, Pérez y Rodríguez del Bosque (2012) elaboraron un guion en torno a dos grandes bloques. En primer lugar, un bloque introductorio con preguntas generales sobre el banco; y en segundo lugar, un bloque de preguntas específicas sobre el papel de la Responsabilidad Social Corporativa dentro de la gestión de la identidad de marca.

Por otro lado, la Tesis Doctoral de La Guardia (2014) abordó la gestión interna de marca desde la perspectiva de la planificación estratégica de la comunicación de marca. Para ello utilizó la entrevista en profundidad con un guion abierto en el que, partiendo de preguntas generales sobre la gestión interna de la marca, fue guiando al entrevistado hacia preguntas específicas sobre la comunicación de marca dirigida a empleados. Tanto la tabla 3.5 representativa del modelo de Pérez y Rodríguez del Bosque (2012) como la tabla 3.6 de la Tesis Doctoral de La Guardia (2014), pueden consultarse en la siguiente página.

**Tabla 3.5:** Guion de la entrevista en Pérez y Rodríguez del Bosque (2012)

OBJETO DE ESTUDIO	PREGUNTAS
<b>General:</b> Información sobre el banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Cuáles son los valores corporativos del banco (cultura/filosofía)?</li> <li>– ¿Cómo define el banco los conceptos de identidad, RSC, imagen corporativa y reputación?</li> <li>– ¿Qué identidad piensa que busca su banco?</li> <li>– Háblenos de la estructura de su banco, de su historia y las áreas de trabajo</li> </ul>
<b>Específico:</b> La RSC en la gestión corporativa del banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>– En su opinión, ¿cuál es la responsabilidad del banco hacia cada uno de los stakeholders? (clientes, empleados, accionistas, sociedad, otros)</li> <li>– ¿Cuáles son las principales acciones de RSC que se dirigen a cada uno de ellos?</li> <li>– ¿Intenta su banco comunicar todas estas acciones a sus stakeholders?</li> <li>– ¿A través de qué medios comunica estas acciones?</li> <li>– ¿Cuál es el efecto que desearía tuvieran en cada uno de los stakeholders?</li> <li>– ¿Piensa que se cumplen?, ¿cuál es la imagen que tienen estos stakeholders de las acciones de RSC realizadas por el banco?</li> <li>– ¿Cuáles son los efectos directos e indirectos de estas acciones?</li> <li>– En su opinión, ¿cuál es la percepción del cliente en lo relativo a la RSC del banco?</li> <li>– ¿Tiene el banco un mecanismo para conocer la opinión del cliente sobre este aspecto?</li> <li>– En caso afirmativo, ¿cómo utiliza el banco esta información?</li> <li>– ¿Piensa que el cliente valora la RSC realizada por el banco a la hora de tomar una decisión sobre los servicios bancarios?</li> <li>– En su opinión, ¿qué debería hacerse para que los clientes fueran conscientes de la RSC del banco?</li> </ul>

Fuente: Pérez y Rodríguez del Bosque (2012).

**Tabla 3.6:** Guion de la entrevista en de La Guardia (2014)

OBJETO DE ESTUDIO	PREGUNTAS
<b>General:</b> Gestión interna de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Cuál cree que es el rol de la marca en la organización?</li> <li>– ¿Cuál es el rol del empleado en la marca?</li> <li>– ¿Cómo trata la comunicación interna a la marca?</li> </ul>
<b>Específico:</b> Planificación estratégica de la comunicación de marca a empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿cómo se gestiona la marca en las organizaciones en las que ha trabajado?</li> <li>– ¿Cómo se formulan las estrategias de comunicación interna de marca?</li> <li>– ¿Qué departamentos están directamente involucrados?</li> <li>– ¿Qué elementos componen la gestión interna de marca?</li> <li>– ¿Cómo se puede medir la eficacia de las estrategias de comunicación de marca en públicos externos?</li> <li>– ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?</li> </ul>

Fuente: de la Guardia (2014).

Bravo et al. (2016) plantearon un guion semiestructurado en sus entrevistas que se muestra en la tabla 3.7. Las entrevistas abordaban entre otros aspectos, la importancia de la identidad de marca en la gestión, el proceso de creación y transmisión de la identidad y la imagen percibida.

**Tabla 3.7:** Guion de la entrevista en Bravo et al. (2016)

OBJETO DE ESTUDIO	PREGUNTAS
<b>Importancia en la gestión de la identidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Qué grado de importancia tiene la identidad corporativa dentro de la gestión del banco?</li> <li>– La crisis, la reestructuración del sector... ¿cómo han afectado todos estos cambios en el entorno a la gestión de identidad corporativa del banco?</li> </ul>
<b>Proceso de creación y transmisión de la identidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Cómo se gestiona la identidad corporativa en este banco?</li> <li>– ¿Cuáles son los principales obstáculos que se encuentra esta organización para gestionar la identidad corporativa?</li> <li>– ¿Cuáles son los instrumentos principales de transmisión de la identidad?</li> <li>– ¿En qué medida considera que la RSC es un rasgo definitorio de la identidad de este banco?</li> <li>– ¿Qué tipo de acciones a nivel de recursos humanos se implementan para desarrollar y transmitir la identidad corporativa en el personal?</li> </ul>
<b>Imagen percibida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Piensa que la identidad de este banco se corresponde con lo que los stakeholders perciben de ella?</li> <li>– ¿Utiliza algún indicador para conocer lo que piensan de ella?</li> <li>– ¿Cree que los stakeholders se identifican con los valores corporativos?</li> <li>– ¿Considera que una identidad fuerte y distintiva puede contribuir a mejorar sus relaciones con los empleados?</li> </ul>

Fuente: Bravo et al. (2016).

Así, de los trabajos de Pérez y Rodríguez del Bosque (2012) y de Bravo et al. (2016) se han podido extraer preguntas que abordan aspectos tales como quiénes son las personas o departamentos responsables de la gestión de la marca, la coincidencia de la imagen percibida con la que la entidad quiere transmitir, o la influencia de la crisis económica y la reestructuración del sector en la gestión de la marca, entre otras. Tales formulaciones se han ido adaptando e incorporando al primer bloque de preguntas con el que cuenta el guion y a través del cual se pretende dar a conocer cómo se gestiona, en términos generales, la marca en Banco Sabadell.

De igual forma, se observa cómo los trabajos de Ambler y Barrow (1996), Papasolomou y Kitchen (2004), Wallace y de Chernatony (2011) y, nuevamente, los trabajos de Pérez y Rodríguez del Bosque (2012) y Bravo et al. (2016), permiten incorporar al guion propuesto interesantes preguntas dirigidas a conocer cuál es el rol del empleado en la gestión de la marca, qué valores se intentan transmitir internamente, qué grado de



importancia tiene la gestión interna de la marca con respecto a la tradicional gestión externa, cuáles son los principales obstáculos encontrados en la gestión interna de la marca, así como qué alternativas se proponen para solventarlos. Todas estas preguntas, tal y como se ha indicado previamente, fueron adaptadas e incorporadas a un segundo bloque dedicado en esta ocasión a la gestión interna de la marca.

Partiendo de los mismos trabajos que los utilizados como base para el desarrollo de las preguntas contenidas en el bloque anterior, se han podido utilizar formulaciones para profundizar en aspectos tales como cuáles son las herramientas utilizadas en la comunicación interna, las métricas empleadas para medir la efectividad de la misma, o la posibilidad de valorar canales alternativos que mejoren la eficiencia y eficacia de dicha comunicación, todas ellas se han adaptado y estructurado convenientemente en un tercer bloque de preguntas del guion. Con la idea de conocer cuáles son los efectos directos en la gestión interna de la marca, tanto para la compañía como para el empleado, se adaptaron preguntas extraídas de los trabajos de Ambler y Barrow (1996) y el de Wallace y de Chernatony (2011), convenientemente estructuradas en un cuarto bloque de preguntas.

Finalmente, la crisis sanitaria originada por la propagación del virus del COVID-19 ha impactado con fuerza en los procesos de redefinición de marca, así como en su posterior gestión interna. Para analizar este hecho, se ha incorporado un quinto bloque con dos únicas preguntas que han permitido conocer las acciones llevadas a cabo por Banco Sabadell para adaptar su estrategia de transmisión interna de marca, así como los problemas que han surgido durante el proceso y soluciones planteadas.

Por todo lo anterior y con el objetivo de estructurar el guion de preguntas en función de la temática a la que iban dirigidas, sea ha creído conveniente dividir la entrevista en cinco bloques diferenciados. Así mismo, el análisis culmina con un breve cuestionario donde los entrevistados debían indicar la importancia que otorgan a una serie de variables e indicadores referentes a las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados. Estos bloques son:

- Bloque 1: La marca en Banco Sabadell
- Bloque 2: La gestión interna de la marca en el Banco Sabadell
- Bloque 3: Efectividad en la comunicación interna de la marca
- Bloque 4: Efectos de la gestión interna de la marca
- Bloque 5: Adaptación a la crisis COVID-19

A partir de la revisión anterior, se elaboró un guion que cuenta con un total de treinta y tres preguntas a través de las cuales se conduce al entrevistado a reflexiones que parten desde un plano más general dirigido a conocer cómo se gestiona la marca corporativa en Banco Sabadell, a un plano más específico en los bloques siguientes donde se analiza cómo se está acometiendo la gestión de marca a través del empleado, el grado de efectividad de la comunicación interna, qué respuesta se espera tanto en el empleado como en el cliente final, así como finalmente cómo ha reaccionado la entidad a la reciente crisis sanitaria. En el anexo 2 se puede consultar el guion utilizado para la realización de las entrevistas.

### **3.3 RESULTADOS**

#### **3.3.1 Introducción**

El objetivo del presente apartado es el de desarrollar y presentar los resultados obtenidos como consecuencia del análisis cualitativo realizado. Este análisis se ha dirigido a conocer de la mano de sus principales gestores, cómo se transmite internamente la marca en Banco Sabadell. Tal y como se ha avanzado en el apartado anterior, en esta etapa de la investigación se han empleado, como metodología cualitativa elegida, las entrevistas en profundidad. Este método es considerado una herramienta de análisis óptima para la obtención del tipo de información útil y suficientemente detallada que esta fase del estudio requiere.

Las entrevistas fueron finalmente realizadas en dos fases o rondas. La primera ronda, inicialmente concebida como la única, se llevó a cabo en el año 2019. El guion utilizado contuvo treinta y una preguntas distribuidas entre los bloques uno a cuatro. Debido al estallido de la crisis sanitaria en marzo de 2020 y dada su esperada influencia en las estrategias de gestión interna de marca de muchas empresas, se consideró oportuno abordar una segunda ronda de entrevistas incorporando dos preguntas adicionales. Estas dos preguntas, contenidas en un quinto y último bloque, se formularon para conocer el grado de influencia de la crisis del COVID-19 en los procesos de redefinición de marca en Banco Sabadell.

Una vez culminada la realización de las entrevistas a empleados seleccionados por su estrecha relación directa o indirecta con la gestión de la marca en Banco Sabadell, se procedió a la transcripción de las mismas. La transcripción permite abordar un

exhaustivo análisis de las respuestas y extraer la información de interés al objeto de ese análisis. A fin de mejorar su comprensión, posteriormente a su transcripción se han ordenado y codificado los datos extraídos de las respuestas, dentro del marco de un proceso de categorización y validez al que debía someterse la información obtenida.

Una primera codificación realizada de manera independiente por la doctoranda arrojó una serie de categorías de información que podían considerarse susceptibles de análisis. Seguidamente, en un proceso de triangulación en el que participaron los codirectores de la Tesis Doctoral, se extrajeron categorías alternativas con el fin de poner en común y concretar cuáles de todas ellas debían considerarse para su posterior estudio. Finalmente, tras debatir la idoneidad de unas y otras, y llegando a un adecuado consenso, se seleccionaron las más relevantes. La importancia de cada categoría en el objeto de estudio, así como su frecuencia de aparición en las respuestas contestadas por los entrevistados fueron los criterios principales que permitieron llevar a cabo la selección definitiva.

La información recabada ha sido analizada y estructurada conforme a los cinco bloques señalados. Al comienzo de cada bloque se presenta un cuadro resumen (en línea gruesa) que muestra las categorías extraídas a partir de las respuestas de los entrevistados, y posteriormente pequeños cuadros (en línea discontinua) con citas textuales extraídas de las entrevistas indicativas de algunas de las categorías. La letra “E” que acompaña a las citas hace referencia al número asignado a cada entrevistado.

### **3.3.2 Bloque 1. La marca en Banco Sabadell**

Tal y como se ha avanzado, el primer bloque trata de conocer los aspectos principales que caracterizan la marca en Banco Sabadell. Este primer conjunto de preguntas aborda cuestiones generales como el lugar en que se diseña la estrategia de marca, cuáles son las personas implicadas en su gestión, departamentos encargados de implantarla, así como vías a través de las cuales queda vertebrada en la organización y se traslada llegando al cliente final.

De igual forma se analizan los atributos que caracterizan la marca, el significado de sus valores, su imagen actual, así como la fase de implantación y desarrollo en la que se encuentra la gestión de la misma dentro de la entidad.

**Tabla 3.8:** Categorías extraídas de la gestión de marca en Banco Sabadell

- Departamento o departamentos desde los que se gestiona la marca
- Fase de desarrollo en el que se encuentra la gestión de marca
- Deterioro de la imagen de marca
- Diferenciación de la imagen de marca
- Transmisión de la imagen de marca
- Motivo que incentivó la creación de un departamento de Dirección de Marca
- Pérdida de la fuerza de la imagen de marca
- Gestión de marca que comienza por el empleado
- Influencia de los canales digitales
- Coherencia y homogeneidad de marca
- Claim “Estar donde estés” y “Estar.”
- Atributos que ayudan al empleado a definir la marca
- Papel de la formación en la gestión de la marca
- Dirección de Marca empoderada dentro de la organización
- Influencia de las integraciones en la gestión de la marca
- Consistencia de la marca
- Ética bancaria
- El “Bon Servei”

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra el conjunto de categorías que han salido a la luz a raíz de las respuestas obtenidas y de las cuales se han extraído las conclusiones que se citan a continuación.

Aunque para el diseño de la estrategia la entidad contó con el apoyo de dos empresas externas de consultoría especializada, los entrevistados coinciden en que la marca se está gestionando a través de la Dirección de Marca. Este departamento ha sido el encargado de vertebrar el proceso, comunicando, implantando y midiendo la efectividad de la estrategia mediante dinámicas internas orientadas a que la promesa de marca se integrase en toda la organización. En dependencia de la Dirección de Marketing, los atributos de marca se han definido desde el más alto nivel de la organización. La primera comunicación de la promesa de marca y sus valores se realizó en la Reunión Anual de Directivos de diciembre de 2018 por parte del Presidente de la compañía, así como de su entonces Consejero Delegado.

La estrategia de direccionamiento de marca mantiene una vocación vertebradora con un alcance global, pues involucra directa o indirectamente a todos los departamentos de la organización. Así mismo, se canaliza a través de interacciones comunicativas, pudiéndose conducir a través de medios escritos, audiovisuales o canales interpersonales, tanto entre empleados como entre estos últimos y sus clientes. En

concreto, los departamentos de recursos humanos y comunicación son especialmente mencionados como transmisores directos de marca.

Cuando se realizó la primera ronda de entrevistas la marca se encontraba en un momento de despliegue, de propagación del mensaje. Se había creado una Dirección específica de Marca empoderada por el más alto nivel de la organización para direccionar e implantar la misma. Los valores de marca debían quedar integrados en toda la organización, no comunicándose explícitamente sino transmitiéndose en forma de comportamiento.

Lo cierto es que previa creación de la Dirección de Marca, la misma había gozado históricamente de fortaleza, pero su imagen se había desdibujado. De hecho, los entrevistados coinciden en que había confusión entre lo que constituía verdaderamente la marca y el mensaje que estaba siendo comunicado a través de campañas publicitarias o de marketing. Así, la marca *Banco Sabadell* se había gestionado mediante campañas enfocadas exclusivamente al cliente final. Se había concebido como un elemento de comunicación visual para vehiculizar una asociación entre las siglas “BS” correspondientes a Banco Sabadell, y su eslogan “*Bon Servei*”. Por lo tanto, “BS” había pretendido guiar el comportamiento de la entidad hacia la prestación de un servicio de calidad, un buen servicio (tabla 3.9).

**Tabla 3.9:** Origen y desarrollo de la marca en Banco Sabadell

“La marca hasta hace relativamente poco no tenía propietario, (...) todos teníamos una sensación, cada uno probablemente desde su área de responsabilidad, de que éramos una parte de la gestión de la marca.” E2

“Vivimos mucho de las rentas del *Bon Servei* y de sus iniciales. Antes había una expresión muy gráfica que era vestir la camiseta Sabadell. Había todo un colectivo que vestía esa camiseta, sentían la empresa como suya, entraron muy jovencitos (...). Anteriormente, la cultura ya venía de fábrica, ya venía aprendida, dada... Pero en este momento en el que hay una suma de culturas se genera esta situación (...). Entonces, surge la necesidad de crear un corpus para definir qué es la marca y qué queremos que sea la marca y qué significa y representa”. E3

“Todos los departamentos deben estar conectados con la marca respetando unos grados de libertad de actuación, pero siendo muy monolíticos en la declaración”. E2.

“(…) Ya has visto la promesa de marca, no decimos que somos los más sociales, hacemos, pero no queremos poner en valor.” E4

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, si bien previamente se habían enunciado unos valores, éstos no aspiraban a definir lo que la entidad era ni lo que pretendía ser en un futuro. Los seis valores

actuales tratan de definir lo que la entidad es (no conformismo, rigor, compromiso y eficacia) así como lo que pretende ser, su aspiración o promesa de marca (empatía y franqueza). No obstante, en el momento en el que se llevaron a cabo las entrevistas, los entrevistados coincidieron en que todavía no habían quedado convenientemente integrados en el comportamiento de la organización.

El deterioro de la imagen de marca se concibe como un problema propiciado por factores externos no controlables por la entidad. La mayor parte de entrevistados consideran que la imagen de Banco Sabadell en el mercado se ha deteriorado en los últimos años, y los principales desencadenantes han sido la crisis económica y la pérdida de confianza en las entidades financieras. Entre las causas que subyacen a esa pérdida de confianza destacan la mala praxis de algunas entidades, así como la falta de una ética o compromiso social que permitan restituir su reputación. Así mismo, destacan que la imagen de los bancos catalanes se encuentra mucho más castigada a consecuencia del conflicto político de Cataluña.

Analizando la capacidad de Banco Sabadell para responder a los acontecimientos que tienen lugar en su entorno, una opinión que por su singularidad merece ser destacada es que existe un plano no controlable con influencias ineludibles como las mencionadas en el párrafo anterior. Pero también existe un segundo plano más próximo que representa la utilidad de la entidad y donde tienen lugar las relaciones directas entre la misma y sus stakeholders. En este segundo plano la experiencia del cliente o stakeholder con la entidad construye una percepción de la imagen de marca capaz de anular, o al menos mitigar, las influencias negativas del entorno (tabla 3.10).

**Tabla 3.10:** Deterioro de la imagen de Banco Sabadell

“Estamos mal vistos en el mercado en general los bancos por todo lo que ha pasado durante la crisis económica” E1  
“La banca en general es un elemento crucial del dinamismo social y económico, somos quizá el sector con más impacto social y que peor sabe explicarlo con diferencia” E2  
“El que realmente utiliza el banco para su quehacer diario, yo creo que valora mucho la marca” E3

Fuente: Elaboración propia

Existe un consenso de opiniones respecto a la diferenciación de la marca. La visión más compartida es que la marca *Banco Sabadell* es fuerte y relevante en el tejido

empresarial. Sin embargo, advierten que en el segmento *retail* todavía no se encuentra lo suficientemente diferenciada. Constituye una afirmación igualmente compartida que la gestión de la marca *Banco Sabadell* se diferencia del resto de marcas bancarias porque el objetivo perseguido ha sido el de lograr una notoriedad *marketiniana*. La estrategia ha consistido en asociar la marca a unos valores mediante una comunicación “*muy a la catalana, muy seria y muy austera*” (E4). Por el contrario, este modelo de comunicación tan distinto ha sido también considerado demasiado complejo debido a que el mensaje, sostienen algunos de los entrevistados, no está impactando en el mercado tal y como se había esperado (tabla 3.11).

**Tabla 3.11:** Diferenciación de la imagen de marca

“En este momento hemos debido de incorporar entre 8 y 10 culturas diferentes, y esto produce una mezcla de muchas percepciones, culturas, y es cuando se detecta la necesidad de enfocar exactamente qué es la marca y qué contenido tiene.” E3.

“(…) Pero claramente creo que el ciudadano de a pie no está entendiendo mucho nuestras conversaciones ni nuestros spots. Yo creo que realmente cuesta, no sé si el *Estar* se va grabar ahora más” E5.

Fuente: Elaboración propia

Uno de los impedimentos identificados para la correcta diferenciación de la imagen de marca ha sido el proceso continuado de integraciones y absorciones. Este proceso de integración ha sido consecuencia de la estrategia de expansión y crecimiento inorgánico llevada a cabo por la entidad. La diversidad de territorios en los que se encuentra presente el banco ha generado diversidad de percepciones de imagen para las cuales la marca ha ido adquiriendo un significado distinto. Como aspecto positivo, el mayor número de oficinas geográficamente distribuidas sumado a las importantes campañas publicitarias llevadas a cabo durante la última década, han permitido a la entidad ganar notoriedad. El reto para Banco Sabadell se encuentra en vertebrar los mismos valores que definen su marca en el conjunto de territorios para que el cliente final perciba la marca de la misma manera, independientemente del lugar en el que se encuentre.

En términos generales, los entrevistados sostienen que la imagen de marca percibida todavía no coincide con la que la entidad pretende transmitir. Sin embargo, identifican aspectos concretos que matizan esta afirmación. Por un lado, distinguen el segmento *retail* en el que entienden no se está percibiendo correctamente la imagen de marca

proyectada, del segmento empresarial en que sí se percibe congruencia. Por otro lado, indican que algunos valores como la profesionalidad se están percibiendo con más nitidez que otros. Es el caso de la franqueza, que se considera todavía un valor sobre el que las entidades deberían trabajar. Otros valores como el no conformismo, la eficacia o el compromiso, se conciben como pilares por los que la entidad debe continuar trabajando y dirigiendo sus esfuerzos, puesto que a pesar de definir la marca en su estado actual, aun presentan un gran recorrido de mejora.

Se trata de una visión compartida la afirmación de que los canales digitales ayudan a transmitir con más eficacia y eficiencia la marca a los clientes, generando un efecto multiplicador en comunicación. Además, facilitan un servicio de atención próximo, inmediato, y permiten a la entidad cumplir con su promesa de marca estando al lado del cliente aun cuando la presencia física no es posible. Sin embargo, la convivencia de clientes “digitales” con clientes “no digitales” se presenta como un reto para la gestión de la marca. Aunque la prestación de servicios digitales se considera vital para la supervivencia del sector bancario, continúa siendo preciso facilitar soluciones alternativas para los clientes que rechazan el uso de estos nuevos canales. En cualquier caso, para cualquier canal ya sea digital o no, la marca proyectada deberá ser coherente con el comportamiento tanto de la entidad como de sus empleados, de lo contrario, la efectividad de su comunicación será nula o muy reducida. De igual forma, para que la transmisión de la marca sea efectiva, consideran preciso homogeneizar la comunicación unificando canales, simplificando tonos y contenidos de los mensajes transmitidos (tabla 3.12).

**Tabla 3.12:** Transmisión de marca a través de canales digitales

“La marca es la manera de relacionarnos y lo que espera el cliente externo o interno. Lo que espera de nosotros. Si nosotros nos comunicamos por multi-canalidad (...), son importantes todos los canales, si bien considero, y esto es una opinión personal, el canal personal es el más fuerte y donde más transmites”. E6

Fuente: Elaboración propia

Tal y como revelan las entrevistas realizadas, la gestión de la marca *Banco Sabadell* se encontraba en un momento de transición, habiéndose creado una dirección empoderada capaz de dirigir una estrategia coherente, consistente y vertebradora de toda la organización. El crecimiento inorgánico experimentado con la integración de distintas



entidades y culturas puso de manifiesto la necesidad de reforzar la marca para recuperar una imagen fuerte y única para cualquier cliente, empleado o stakeholder que la perciba. La gestión de la marca no ha quedado exenta de dificultades como la pérdida de reputación, la crisis económica o el conflicto político en Cataluña. Debido a lo anterior, la entidad decidió llevar a cabo la implantación de su marca transmitiéndola a través del comportamiento de sus empleados. En este sentido, los valores de marca se conciben como una guía para que la entidad pueda cumplir con su promesa y proyectar una identidad coincidente con la imagen por la que quiere ser percibida en el mercado.

En el siguiente apartado se analizan las categorías extraídas de las entrevistas correspondientes al segundo bloque. Concretamente, se aborda la gestión interna de la marca, canal elegido por la entidad para transmitirla al mercado a través del comportamiento de sus empleados.

### 3.3.3 Bloque 2. Gestión interna de marca en Banco Sabadell

Tal y como se avanzaba en el bloque anterior, este apartado queda dedicado a la gestión interna de la marca, entendiendo como tal aquella que lleva a cabo la entidad a través de sus empleados. De hecho, la estrategia diseñada por Banco Sabadell establece que la marca comience a transmitirse desde dentro hacia fuera. Lo anterior implica que los empleados en primer lugar interioricen la marca para, seguidamente, transmitirla al mercado. No de forma explícita sino a través de su comportamiento. La tabla 3.13 muestra las categorías que se han extraído de las respuestas de los entrevistados.

**Tabla 3.13:** Categorías extraídas de la gestión interna de marca en Banco Sabadell

<ul style="list-style-type: none"> <li>- El rol del empleado en la transmisión de la marca</li> <li>- Valores que transmite internamente la marca</li> <li>- Importancia de la gestión interna Vs. Gestión externa</li> <li>- Fase de desarrollo de la gestión interna de marca</li> <li>- Herramientas que permiten la transmisión interna de la marca</li> <li>- KPI's para medir la efectividad de la estrategia de gestión interna de marca</li> <li>- Brand Check's para medir la coherencia de la marca</li> <li>- Ítems de validación de gestión interna de marca</li> <li>- Coincidencia entre la imagen percibida por los empleados y la que la entidad quiere transmitir</li> <li>- Dificultades en la gestión interna de marca</li> <li>- Cómo solventar dificultades a través del comportamiento</li> </ul>
---

Fuente: Elaboración propia

Existe un consenso total por parte de los entrevistados en que el empleado es clave en la estrategia de gestión de la marca. La imagen percibida por el cliente se forja a partir de la relación interpersonal con el empleado cuando tiene lugar la prestación del servicio. Los motivos por los cuales se justifica esta afirmación son no obstante diversos.

Dado que el empleado es identificado como el principal representante de la marca, tanto en su ámbito personal como profesional, también ha sido considerado un pilar indispensable para su construcción. En esta línea, Banco Sabadell llevó a cabo un estudio para conocer cómo creían sus empleados que se podía impulsar la marca, en qué punto se encontraba y hacia dónde debía dirigirse. Si bien en la fase de definición participaron exclusivamente la alta dirección y dos consultoras externas, las respuestas de los empleados sirvieron para garantizar la correcta implantación de la marca en la organización.

Para comenzar a direccionar la marca internamente la entidad diseñó un decálogo de comportamiento que permitiría transmitir la misma a través de sus empleados de una manera consistente y eficaz. Así, identificó una serie de modificaciones necesarias en procesos internos entre los que destacan la necesidad de implantar una comunicación seria y transparente, orientarse al cliente mediante una propuesta de valor acorde a sus necesidades, simplificar la información y comunicaciones internas, fomentar la alineación del talento con los valores de marca y mantener el foco principal en la evolución estratégica de la entidad (tabla 3.14).

**Tabla 3.14:** El rol del empleado en la gestión interna de la marca

“(…) un empleado de Banco Sabadell, o de cualquier entidad, en su día a día está representando al banco, y lo que dice y lo que hace es imagen de marca”. E1

“La persona siempre está detrás, todo lo demás son medios, la persona es principio y fin. (...) El empleado es principio, porque define, y es fin, porque entrega la marca” E2.

“Creo que el rol del empleado es básico, si no se cree los mensajes o valores de marca, nunca van a llegar al cliente final” E5.

“La impresión primera de marca y la más duradera, la que deja más poso, es la de la relación personal” E6.

“(…) influye mucho el empleado interno porque es el que está frente al cliente, pero siempre en los talleres nos decían: piensa en el cliente final. Por lo tanto, nos preguntaban, ¿Qué procesos vuestros son los que acaban impactando en el cliente final?”. E6

Fuente: Elaboración propia

Parece existir consenso en la afirmación de que la transmisión de marca a través del empleado se lleva a cabo gracias a la coordinación de los departamentos de recursos humanos y comunicación. Esto es necesario porque el mensaje de marca se transmite a través de los valores corporativos, y éstos deben quedar integrados en los procesos de trabajo, comportamientos e indicadores de rendimiento de los empleados.

Los entrevistados coinciden en que los valores corporativos que definen la promesa de marca son igualmente aplicables tanto a clientes internos como a externos. No obstante, indican que se enunciaron pensando en el empleado, para que primero se identificara con ellos, y a continuación los transmitiera implícitamente a través de su comportamiento.

Lo cierto es que la gestión interna de la marca ha cobrado más importancia en los últimos años con respecto a la tradicional gestión externa. No obstante, y a pesar de apreciarse un cambio de tendencia que pone cada vez más el foco en el empleado, continúan siendo mayores los recursos económicos destinados a la marca externa con respecto a la marca interna.

Es una afirmación general el hecho de que la entidad no se había preocupado anteriormente por dar a conocer el significado de su marca, puesto que se entendía conocida e interiorizada por todos los empleados y clientes. Tal y como se indicó en el epígrafe anterior, la confluencia de distintas culturas requirió de una redefinición del significado de la marca y los valores que la representan.

Así las cosas, la nueva estrategia construye la marca desde dentro, sin realizar explícitamente una comunicación externa de la misma, implantándose de una manera sutil a través del comportamiento de los empleados. Por ello, la entidad ha llevado a cabo talleres formativos para volver a dar a conocer la marca internamente y mostrar a los empleados que están trabajando por un objetivo concreto (tabla 3.15).

**Tabla 3.15:** Los valores que transmite internamente la marca

“Había un claim, el bon servei, y se entendía que eso lo cubría todo. Pero ahora incorporamos nuevas culturas y surge esta confluencia de aguas y es necesario definir las cosas de nuevo, para todos, para que todo el mundo lo entienda” E3.

“Es prioritario que toda la compañía tenga interiorizados estos valores y no que hagas el esfuerzo en tratarlos de comunicar a través de otros canales” E6.

Fuente: Elaboración propia

La gestión interna de la marca en Banco Sabadell ha consistido por tanto en comunicar unos valores que ayudan a comprender el significado de la marca, para que los empleados pudieran interiorizarlos y comportarse de manera alineada a los mismos. En este proceso fue importante establecer un sistema de escucha al empleado, para así evaluar su nivel de compromiso y disposición para asumir el cambio requerido. Adicionalmente, se redefinió la estrategia de comunicación interna para homogeneizar una narrativa concreta y común a todas las áreas de la organización, y transmitir así un mensaje consistente y ordenado.

La entidad diseñó el proceso de transmisión de marca para que pudiera gestionarse desde dentro hacia fuera. De hecho, su transmisión se inició en el centro corporativo para que posteriormente llegara a todas las sucursales de la entidad (tabla 3.16).

**Tabla 3.16:** Estado de implantación de la gestión interna de marca

“(…) Banco Sabadell ha decidido esta estrategia de marca que empieza por el empleado porque el empleado es la cara visible ante el cliente” E1  
 “La función del responsable de marca empleadora deja de ser tanto el atraer a los de fuera, como comprometer a los de dentro” E2  
 “Si no somos nosotros primero los que interiorizamos lo que queremos ser, no seremos capaces de extrapolarlo y reflejarlo hacia afuera” E4  
 “Tenemos que hacer que todo a nivel interno: procedimientos, comunicaciones, web corporativa, formulaciones... esté alineado a la marca. Una vez ocurra esto, lo interiorizará la red y lo irá absorbiendo por vasos comunicantes y finalmente se trasladará al cliente final” E4.

Fuente: Elaboración propia

Los valores de marca se comunicaron por primera vez en la Reunión Anual de Directivos de diciembre de 2018, para posteriormente trasladarse a través de diversas convenciones territoriales y reuniones de direcciones corporativas. Seguidamente la marca comenzó a integrarse en procesos internos e impartirse en talleres formativos del centro corporativo. La implantación en la red comercial se diseñó para llevarse a cabo de manera implícita a las actuaciones de la entidad. Así, una vez interiorizada por el empleado, la marca se transmitiría de manera natural al cliente final a través del comportamiento del primero.

Si bien la mayoría de entrevistados coinciden en que el comportamiento del empleado constituye el principal vehículo de transmisión de marca, las herramientas identificadas para que éste pueda interiorizarla difieren. Los planes formativos que desarrolla la

entidad, la herramienta de medición anual del desempeño, los procesos de selección de personal y desarrollo de talento, el sistema de objetivos comerciales, la experiencia del cliente o la valoración del clima laboral, son algunos ejemplos. Lo anterior permite advertir que cualquier tipo de interacción entre empleado y organización permite validar la coherencia del comportamiento con los valores de marca midiendo en consecuencia el rendimiento de la misma.

Los canales de escucha al empleado son importantes para conocer su nivel de compromiso y disposición al cambio, sus percepciones y preocupaciones, así como corregir posibles desviaciones que pudieran observarse en su actitud o comportamiento. En sí mismos, estos canales están diseñados para transmitir marca cuando interactúan con el empleado. La figura del Brand Guardian permite a la entidad conocer si la marca se está integrando en el comportamiento del empleado, así como identificar los procesos y hábitos que deben modificarse si no se encuentran alineados con los valores de marca.

Por otro lado, son distintas las percepciones de los entrevistados acerca de los indicadores de rendimiento que permiten medir la eficiencia y efectividad de la gestión interna de la marca. La calidad de la formación impartida, las encuestas de clima laboral, los canales de escucha al empleado, son algunos ejemplos de rendimiento interno de marca. Como eslabón final de la cadena de transmisión de marca, las encuestas de calidad dirigidas a clientes permiten conocer si el empleado está comportándose de acuerdo a los valores de marca.

También son diversas las opiniones respecto a qué puntos de contacto permiten validar la coherencia de la marca, quedando nuevamente muy ligadas las respuestas al departamento al que pertenece cada entrevistado. En términos generales, la validación se realiza en función de cinco categorías: comunicación, procesos y operativa, productos, formación y comportamiento del empleado. Entre los puntos en los que los entrevistados defienden que se valida la coherencia con la marca, destacan: la calidad de las acciones formativas, las encuestas dirigidas a empleados, las interacciones observadas en los canales de escucha y el indicador de experiencia cliente que permite medir la efectividad de la transmisión de marca en el último eslabón.

Por su parte, los Brand checks se introducen en áreas en las que se crean productos o procesos. Así, antes de lanzar un producto nuevo, la entidad puede comprobar mediante un *check* si se alinea o no con los valores de la marca. De hecho, esta herramienta es capaz de medir el grado de introducción de la marca sin tener que preguntar al

empleado. De hecho, esta confirmación se lleva a cabo a través de indicadores indirectos como la frecuencia de asistencia a actos internos o la inscripción voluntaria en cursos y talleres, entre otros (tabla 3.17).

**Tabla 3.17:** Medición de los Brand Checks

“Si la experiencia cliente es buena, crece y mejora y lideramos cada vez más, es que lo que queríamos entregar lo estamos entregando” E2.

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados coinciden en que los ítems de validación con clientes externos pueden ser igualmente utilizados con clientes internos. De hecho, la respuesta del cliente final permite advertir si los valores de marca están siendo transmitidos correctamente desde el interior de la organización. Bajo este enfoque, los ítems de validación para empleado y cliente no deben ser distintos, ya que para lograr el mismo impacto, los canales, el mensaje y los valores transmitidos a ambos deben ser coherentes y consistentes.

Para medir la efectividad de la gestión interna de marca se utilizan herramientas similares entre empleados y clientes. Así, la encuesta *Net Promoter Score* mide la lealtad de clientes basándose en sus recomendaciones. Esta herramienta se traslada a empleados a través de la *Employee Net Promoter Score* para analizar la probabilidad de que éstos recomienden la empresa como un buen lugar para trabajar. No obstante, existen indicadores que permiten conocer el rendimiento de empleados de la red de sucursales que no pueden trasladarse a empleados del centro corporativo (tabla 3.18).

**Tabla 3.18:** Coincidencia de ítems de validación para clientes externos e internos

“La información que recibimos de los clientes nos sirve para valorar si los valores están siendo bien transmitidos. Nuestro mejor termómetro es el cliente. De hecho, podemos inferir que nosotros mismos somos clientes de nuestras unidades internas.” E3.

“El mismo ejercicio de preguntar a los clientes cómo perciben al banco, le estás preguntando a los empleados a través de Great Place to Work (...)” E6.

Fuente: Elaboración propia

Se observa consenso en la afirmación de que la imagen percibida por los empleados no coincide con la que la entidad pretende transmitir internamente. Sin embargo, los motivos que justifican esta afirmación difieren en función del entrevistado. El apresurado periodo de maduración para que el empleado interiorice la marca e incorpore los valores corporativos a su comportamiento, la pérdida de confianza del empleado hacia la entidad o la transformación en la que está inmerso el sector, pueden afectar negativamente a la imagen percibida por los empleados (tabla 3.19).

**Tabla 3.19:** Coincidencia de la imagen percibida internamente con la transmitida

“Tanto el banco como otras organizaciones están trabajando y han cambiado el foco en cómo gestionar a los empleados, y esto necesita un periodo de maduración” E1.

“El cliente interno es un cliente cautivo. El cliente cautivo tiene una gran ventaja y es que no se te va, podrías permitirte no trabajar el fidelizarlo, pero al mismo tiempo no te deja pasar una. Y si le mientes, si traicionas su confianza, recuperarla es increíblemente duro” E2.

“La gente aún no tiene interiorizados los valores en su comportamiento. (...) Hay 600 directores de oficina menos, 600 personas que han perdido su estatus y ahora ocupan puestos inferiores. (...) Hay que recuperar otra vez el compromiso por la entidad. Porque estos 600 casos, por muy bien que expliques la transformación, no acaban de entenderlo.” E6.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, entre los obstáculos identificados para una correcta gestión interna de la marca, los entrevistados destacan el gran tamaño de la organización que le impide adaptarse al entorno con agilidad, la actividad financiera que le obliga a adecuar sus productos a las condiciones del mercado financiero, la falta de formación específica de los empleados para asumir funciones directivas y liderar equipos, el nuevo modelo de distribución comercial que empuja a estos últimos a enfrentarse a un entorno completamente digital, la falta de visión compartida entre distintos departamentos de la organización, las discrepancias entre lo que el empleado opina de sí mismo y lo que opina de la organización en su conjunto, y la falta de foco de la gestión interna de marca en los mandos intermedios.

A pesar de todo lo anterior, la mayor parte de entrevistados destaca la capacidad de Banco Sabadell para, dentro de la rigidez estructural motivada por su tamaño, adaptarse a los cambios que acontecen en el entorno. Sin embargo, el proceso de transformación que vive el sector bancario le impide ser a menudo consistente en sus actuaciones, generando incertidumbre también en el empleado.

Otros obstáculos encontrados en la gestión interna de la marca se identifican con la resistencia al cambio, la excesiva carga de trabajo y la falta de empoderamiento. Los entrevistados sostienen que los dos primeros obstáculos podrán solventarse cuando el empleado interiorice los valores de marca y actúe conforme a los mismos, sin necesidad de realizar esfuerzos extraordinarios para incorporarlos a su rutina diaria. Sin embargo, para que ocurra lo anterior debe propiciarse un clima laboral óptimo en el que el empleado se encuentre motivado, comprometido y abierto al cambio. Con respecto al último obstáculo, la entidad ya ha puesto en marcha planes para empoderar a los empleados, dotándoles de más responsabilidad y capacidad para tomar decisiones (tabla 3.20).

**Tabla 3.20:** Obstáculos en la gestión interna de la marca

<p>“No se puede hacer virar a un trasatlántico de una forma rápida, tiene que ser lenta pero consistente, con el foco muy claro” E4.</p> <p>“No vale de nada decir que nuestros valores son éstos y que los interioricemos perfectamente, y luego lo que vives no se corresponde porque no se ocupan de mis problemas, porque no se permite lanzar una propuesta de mejora real a través de tu manager directo, de tu propia dirección. De qué sirve decirlo hacia afuera (...), pero si a mí como empleado, cuando necesito sentirme escuchado y apoyado, veo que no hay respuesta, pues no es coherente” E5.</p> <p>“La entidad ha decidido que hay que poner el foco en el manager, hay que acompañarlo, ayudarlo a gestionar equipos, en ser líderes (...)” E1</p> <p>“A día de hoy no hay una visión compartida, hay visiones departamentales, por negocios, por momentos de carrera. Pero la visión compartida es un reto importante de esta casa” E2.</p> <p>“Si tú le preguntas a un empleado si es franco, él te contestará masivamente que sí, si le preguntas si sus jefes lo son, te seguirá contestando que sí. Ahora, si le preguntas si el banco lo es, te dirá que no. Con lo cual, si el banco son las personas, es muy raro que todos nos conduzcamos de acuerdo con la marca y el banco en global no” E2.</p>
--

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ha podido observar, la entidad ya ha contemplado una batería de soluciones adecuadas para solventar determinados conflictos internos y situaciones que obstaculizan la gestión interna de la marca. Así, el *Programa de Desarrollo Comercial* se diseñó para generar entornos de trabajo sistemáticos, homogéneos y transversales. Esta metodología persigue resolver desviaciones observadas en el comportamiento, en la actitud o en los hábitos de los empleados.

Finalmente, otra de las soluciones más estrechamente ligadas a la gestión interna de marca fue la puesta en marcha de talleres formativos específicos de marca. Estas



jornadas se realizaron inicialmente en el centro corporativo, generando como resultado un incremento en el compromiso del empleado. El hecho dar visibilidad a un proyecto, como el de fortalecer la marca *Banco Sabadell*, transmite a los empleados de la firma una seguridad ligada a la conservación de su puesto de trabajo y a la sensación de que forman parte de un proyecto (tabla 3.21).

**Tabla 3.21:** Soluciones a los obstáculos en la gestión interna de marca

“Los directores de organización y recursos tienen que tener capacidad de comunicación, influencia, deben ser capaces, de abortar comportamientos tóxicos, deben ser capaces de darnos un feedback rápido para resolver situaciones” E1.

“Cuanto mejor sea la calidad de vida profesional que tengan los empleados, más abiertos y mejor asumirán el cambio, estarán más receptivos, tendrán menos preocupaciones y el cambio dejará de ser para ellos una preocupación” E3

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ha podido observar, este segundo bloque de preguntas ha ido específicamente dirigido a conocer cómo la entidad gestiona la marca a través de sus empleados. El apartado que comienza a continuación aborda un análisis en profundidad de la comunicación interna, con el objetivo de conocer los canales, metodologías y herramientas utilizadas por la entidad para realizar la transmisión efectiva de la marca a sus empleados.

### 3.3.4 Bloque 3: Efectividad en la comunicación interna de la marca

El primer y segundo bloque de preguntas han permitido conocer el estado de desarrollo e implantación de la marca Banco Sabadell así como su particular gestión interna. En este sentido, el apartado que se desarrolla a continuación tratará de analizar si a través de los empleados de la firma se puede transmitir la marca de una manera efectiva. Así, los resultados que se presentan en este tercer bloque permiten conocer los canales, procesos, metodologías o herramientas de comunicación con los que cuenta la entidad para transmitir su marca internamente. La tabla 3.22 recoge las variables principales que han sido objeto de estudio en este apartado.

Los mecanismos con los que cuenta la entidad para transmitir su marca son muy variados, pero las herramientas utilizadas para ello se emplean de manera transversal en

multitud de ámbitos de la organización. Así, la dirección de marca define qué debe comunicarse, el departamento de recursos humanos indica cómo hacerlo internamente y la dirección de comunicación aporta el vehículo de transmisión de marca. No obstante, varios entrevistados destacaron que los sistemas en ese momento se encontraban en proceso de alineación, lo cual dilataría la obtención de resultados efectivos. Lo anterior es debido a que los cambios culturales son lentos y a menudo generan resistencias.

**Tabla 3.22:** Categorías extraídas de la efectividad en comunicación interna

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas empleadas en la transmisión de la marca</li> <li>- Transmisión de marca a través de distintos niveles jerárquicos</li> <li>- Capacidad de integración de herramientas en el día a día</li> <li>- Métricas que miden la efectividad en la comunicación de la marca</li> <li>- Eficiencia y efectividad de la comunicación interna</li> <li>- Canales alternativos de transmisión de marca</li> <li>- Uso del claim “estar donde estés”</li> <li>- Mejora de la imagen de la entidad como un buen lugar para trabajar</li> </ul>
--

Fuente: Elaboración propia

Los principales vehículos transmisores de marca identificados son la intranet corporativa, la publicidad interna, el correo electrónico, el correo físico, la revista semestral *IN Sabadell*<sup>1</sup>, la Reunión Anual de Directivos, el portal del empleado, así como más recientemente la plataforma de comunicación interna *What's Next*<sup>2</sup> para fomentar ambientes colaborativos de intercambio de información, conocimiento y experiencia entre empleados. Así mismo, la entidad ha creado canales alternativos para la transmisión de su marca de manera implícita, basados en el alineamiento de productos, procesos y formación con los valores de la marca. Los programas de desarrollo directivo o programas de *management* son un claro ejemplo de ello.

En línea con lo anterior, constituye una visión compartida la afirmación de que la formación constituye en sí mismo un canal de transmisión interna de marca. Los programas formativos se conciben como herramientas capaces de desarrollar habilidades alineadas con los valores de marca. De hecho, los programas de *management* tienen como objetivo que los directivos asuman que son la imagen del

<sup>1</sup> La revista *Canal BS* se renombra para pasar a llamarse *IN Sabadell* en 2019

<sup>2</sup> *What's Next* no se implantó hasta 2020 por restricciones presupuestarias. En dicho año estalló la crisis sanitaria originada por la propagación del virus del COVID-19, lo que aceleró la implantación de plataformas de comunicación no presencial entre empleados como la mencionada herramienta.

banco, y que en el acto de representación del mismo actúen con transparencia, franqueza y empatía. Además, dichos valores también están presentes en la herramienta que permite evaluar anualmente el desempeño de los empleados.

Los canales de escucha a empleados, como la encuesta de clima o la oficina de atención a empleados, son herramientas que igualmente permiten comunicar marca. La preocupación por el bienestar de los empleados mejora la percepción que estos últimos desarrollan respecto a la organización. Las encuestas de clima permiten así mismo detectar situaciones de conflicto, áreas de mejora o zonas de resistencia al cambio. Por su parte, la oficina de atención al empleado transmite marca implícitamente con las respuestas que dirige a los empleados. Por esta razón debe cuidar el formato, el tono y el contenido de unas respuestas que deben mantenerse alineadas con los valores de marca (tabla 3.23).

**Tabla 3.23:** Herramientas de transmisión de marca a empleados

“La marca tiene que introducirse sin decirlo, lo único que tienen que llegar son los valores (...)” E4.
---

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados indicaron que la primera comunicación de los valores de marca tuvo lugar en la Reunión Anual de Directivos de 2018. Seguidamente fueron introduciéndose en las convenciones territoriales y consejos directivos que se llevaron a cabo a lo largo del primer trimestre de 2019. Los entrevistados consideraron relevante que la comunicación de los contenidos corporativos se realizara siguiendo un lenguaje formal y único. De esta manera, los mensajes que se trasladan desde lo más alto de la organización no diferirán de los finalmente transmitidos al mercado. Igualmente se recalca la importancia de realizar un seguimiento regular para controlar que se produce la correcta transmisión de la marca.

A pesar de la formalidad exigida en las comunicaciones corporativas, la marca debe quedar incorporada a todos los procesos de formación, valoración, remuneración e incluso satisfacción, pues se identifica el comportamiento de los empleados como el principal transmisor de marca (tabla 3.24).

A pesar de concebirse la transmisión de marca de manera implícita al comportamiento del empleado, se observan opiniones diversas respecto a si las herramientas diseñadas para su transmisión pueden integrarse fácilmente en el día a día del empleado. De hecho, son muchas las influencias, información, peticiones y requerimientos que recibe diariamente el empleado por lo que se estima necesario simplificar procesos y canales de comunicación. Así, para facilitar su día a día, la entidad planificó el despliegue de un novedoso programa denominado “modelo *retail*” basado en un nuevo plan comunicativo y formativo para empleados.

**Tabla 3.24:** Transmisión de marca a través de los distintos niveles jerárquicos

<p>“Se transmite de una forma abrumadora, por todos los ámbitos que tengan un impacto en una persona, todos deben incorporar los valores de marca de forma integradora. No hace falta que te digan: éstos son los valores de marca. No hace falta hablar de marca, es el comportamiento el que transmite marca” E6.</p>
---

Fuente: Elaboración propia

El modelo de transmisión de marca se concibe por la existencia de unos los valores que deben guiar el comportamiento del empleado sin requerir una dedicación de tiempo adicional. No obstante, requiere que previamente los haya interiorizado. Se observa por tanto una primera etapa en la que el empleado debe esforzarse por comprender e interiorizar los valores y una segunda etapa en la que el comportamiento del empleado ya se alinea con los mismos de una manera natural sin requerir un esfuerzo extra (tabla 3.25).

**Tabla 3.25:** Integración de las herramientas comunicativas en la actividad diaria

<p>“En esta estructura multicanal hemos crecido en base a supervivencia tecnológica. Ahora ha llegado el momento de que esto se integre en su dimensión interna y externa” E2.</p>
<p>“El alineamiento es fácil, laborioso porque hay que mover muchas plataformas y procesos. En ningún momento tiene que hablarse de marca” E4</p>

Fuente: Elaboración propia

Las métricas utilizadas para medir la efectividad en la comunicación interna de la marca son muy diversas y dependen de las herramientas de cada departamento.

Existen métricas a nivel comunicativo que se obtienen a partir del seguimiento en la visualización, impresión o valoración de noticias publicadas a través de canales internos. Así mismo, mediante la valoración de las respuestas de la Oficina de Atención al Empleado, la entidad puede conocer si las comunicaciones están siendo comprendidas, así como el grado de satisfacción con la respuesta. De hecho, canales tradicionales de comunicación como la revista semestral publicada en papel y enviada gratuitamente a todas las oficinas imposibilitan un seguimiento que permita medir la efectividad de la acción comunicativa. Por ello, las principales métricas de la efectividad de la comunicación corporativa se obtienen de recursos tecnológicos como Twitter, Google Analytics, Facebook o LinkedIn.

Finalmente, la encuesta de clima es considerada una herramienta clave para la obtención de métricas ya que permite conocer la percepción del empleado sobre la entidad. La distribución a una muestra amplia de empleados con una frecuencia aproximadamente semestral permite conocer la evolución temporal de dichas percepciones.

Existe unanimidad en la opinión de que es muy necesario mejorar la eficiencia y efectividad de la comunicación corporativa. Si la comunicación incurre en un exceso de información y no se produce de forma uniforme, clara y fluida, es muy complicado que se garantice una correcta transmisión de los valores de marca a los empleados. De hecho, otro de los aspectos con gran recorrido de mejora es precisamente la falta de orientación al empleado de la comunicación interna (tabla 3.26).

**Tabla 3.26:** Mejora en la eficiencia y eficacia en la comunicación interna

“La comunicación en este momento es en plan “rodillo”, herramientas tradicionales y comunicación para todos igual” E4.

“Yo creo que aquí es donde tenemos que poner mucho énfasis, saber elaborar un discurso, un tono con el que dirigirnos a empleados y a partir de aquí elaborar información que sea de interés. Eliminar algo de sobrecarga de mensajes, ir a menos pero de más calidad” E4.

“(…) Hay mucha diversidad de canales. Nosotros gestionamos los canales corporativos, pero hay muchas áreas, comercial, privada, que tienen sus propios canales de comunicación, entonces de alguna forma habrá que concentrarlos o crear alguna figura o equipo por encima de todos los canales que intente unificar mensajes, formatos, información que se deba transmitir.” E3.

Fuente: Elaboración propia

Al igual que ocurría en el caso anterior, los entrevistados asumían como necesaria la creación de canales alternativos de comunicación internos y externos como mecanismo bidireccional de transmisión de valores. De hecho, coinciden en que debe acompañarse de una mejora en los recursos tecnológicos de la entidad.

**Tabla 3.27:** Creación de canales de comunicación alternativos

“Nos pasamos el 70% de nuestras vidas en canales móviles. Ahí puedo consumir formación, puedo en ese momento definir mi agenda. Menos canales, pero integrados (...)” E2.

Fuente: Elaboración propia

A diferencia del apartado anterior, los entrevistados no perciben de la misma manera que el claim “*Estar donde estés*” y más recientemente “*Estar*” puedan concebirse indistintamente para empleados y para clientes. Aquí cabe destacar la opinión de uno de los entrevistados en la que manifiesta que el empleado será empleado “*esté donde esté*”. Por este motivo considera necesario que dicho empleado “se lo crea” y transmita marca en todos sus ámbitos personales y profesionales. Otros entrevistados identifican el claim “*Estar*” como un objetivo de marca que pretende transmitir acompañamiento. Dicho acompañamiento puede orientarse tanto al cliente como al empleado, prestándole el servicio que necesite en el caso del primero, o satisfaciendo las necesidades profesionales del segundo. De igual manera se identifica el claim “*Estar*” con una vocación de mejora de la marca, reflejando el objetivo de ofrecer mejores soluciones tanto a clientes externos como internos, de una manera aspiracional (tabla 3.28).

**Tabla 3.28:** Orientación interna o externa del claim “*Estar donde estés*”

“(…) Había una ruptura total de la promesa de marca ya que recursos humanos no estaba al lado del empleado, sino exclusivamente al lado del cliente” E2.

“Si nuestro compromiso es estar con el cliente externo, tenemos necesariamente que estar con el cliente interno” E6.

Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, otra postura sostiene que el claim “*Estar donde estés*” nunca se concibió para empleados sino exclusivamente para clientes. Sin embargo, dicha postura matiza indicando que el nuevo claim “*Estar*” revela la necesidad que presenta la entidad

de configurarse de una manera distinta. Esta nueva configuración pretende responder a los nuevos retos y objetivos que se le presentan al empleado y para los cuales necesita ser acompañado. Los entrevistados que apoyan esta última postura añaden que, de hecho, el empleado nunca percibió que el claim “*Estar donde estés*” hubiera sido diseñado para ellos. Lo anterior se apoya en el hecho de que históricamente la entidad ha estado más enfocada al resultado objetivo que al proceso interno. Por este motivo, toda campaña se había diseñado y orientado hacia la consecución del negocio que le aporta el cliente final, sin detenerse en el empleado.

La imagen de la entidad como marca empleadora ha experimentado una evolución favorable en los últimos años. De hecho, la entidad de hecho ha puesto el foco en potenciar las relaciones con el empleado actual y potencial. Sin embargo, los entrevistados concluyen que la marca como empleadora aún presenta recorrido de mejora.

Parece existir consenso en la idea de que la mejora de la imagen de la entidad conlleva poner el foco en el empleado. No obstante, los entrevistados proponen diversas formas de hacerlo. Así, destacan la importancia de comunicar y clarificar los términos para que el empleado contribuya con la imagen externa del banco de manera natural, así como la necesidad de que exista coherencia entre el comportamiento de la entidad y el mensaje previamente transmitido a empleados y otros stakeholders.

Sin embargo, existen factores negativos que perjudican la imagen de marca empleadora tales como la frustración de proyectos y aspiraciones o la percepción de ausencia de meritocracia. Estos sentimientos provocan decepción en el empleado, ausencia de compromiso con el proyecto y *Word of Mouth* negativo, entre otras respuestas. Así, si la entidad se esfuerza en transmitir al empleado que se preocupa por su bienestar y pone el foco en la meritocracia, demostrando ser transparente en la asignación de vacantes, así como estableciendo criterios objetivos para las promociones o asignación de puestos, mejorará su imagen como marca empleadora (tabla 3.29).

Tal y como se aprecia a partir de este bloque, la efectividad de la comunicación depende de múltiples factores. Las soluciones propuestas para mejorar la transmisión del mensaje de marca son muy diversas, pero todas ellas coinciden en que el foco debe de ponerse en el empleado. En el siguiente apartado se analizará el resultado que la gestión interna de la marca produce en el empleado.

**Tabla 3.29:** Mejora de la imagen de la entidad como un buen lugar para trabajar

“Mi sueño es que un día me den la noticia de que la notoriedad del banco ha incrementado un 300%, pero porque han sido los empleados los que han hablado, porque están encantados, porque no hay miedos y finalmente eso tiene un impacto real en los indicadores (...)” E2.

“Si somos capaces de ver que es un espacio donde mi proyección profesional tiene recorrido, desde mi punto de vista será un buen lugar para trabajar” E4

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se podrá constatar a partir de las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados, se percibe consenso en cuanto a las consecuencias que puede tener en el cliente final una adecuada política de gestión interna de la marca.

### 3.3.5 Bloque 4. Efectos de la gestión interna de la marca

En términos generales, parece quedar claro que el beneficio directo de llevar a cabo una gestión interna de la marca redunda en el propio empleado, puesto que incrementa su compromiso, lo incentiva y confirma su sentido de pertenencia. Si dicho empleado se siente parte de la organización y la asume como un proyecto propio, tomará conciencia de que de él o ella depende que funcionen o no las cosas. Sin embargo y de forma indirecta, la mayoría de entrevistados coincide en que el beneficio real lo obtiene la entidad como consecuencia del incremento en el rendimiento de sus empleados. A largo plazo, unos trabajadores comprometidos y satisfechos, incrementarán su rendimiento y esto garantizará la sostenibilidad de buena parte del negocio.

Bajo este enfoque, las actuaciones que realiza la entidad por y para el empleado se orientan a que éste sea consciente de que sus actuaciones tienen impacto en la sociedad, de que todo tiene un sentido, sirve para un propósito, es relevante y crea valor. Así, la tabla 3.30 resume las categorías que han sido objeto de estudio en este cuarto bloque de preguntas.

**Tabla 3.30:** Categorías extraídas de los efectos de la gestión interna de la marca

- Múltiples beneficios para empleado y banco
- Alineamiento de los empleados con la marca
- Influencia de la gestión interna de la marca en la experiencia cliente

Fuente: elaboración propia



El sentido de pertenencia es uno de los aspectos que más han preocupado a los gestores de marca. En particular, los empleados de Banco Sabadell han experimentado una pérdida del sentido de pertenencia, por lo que uno de los principales objetivos de la estrategia de gestión interna de marca se ha dirigido a recuperarlo.

**Tabla 3.31:** Beneficios de la gestión interna de la marca

<p>“Una persona satisfecha, comprometida, te rinde mucho más que una que no lo está. Por lo tanto, el resultado es conseguir el beneficio para la entidad” E1.</p> <p>“Mayor satisfacción para él, mayor satisfacción para el banco” E6.</p>
--

Fuente: Elaboración propia

Las actuaciones que está llevando a cabo la entidad en cuanto a gestión interna de marca persiguen alinear los valores de los empleados con los de la entidad. Introducir los valores de marca en las comunicaciones, actuaciones y procesos potenciará la alineación con los mismos. Así, los entrevistados opinan que si bien hay empleados que ya trabajan alineados con los valores, otros todavía no lo han conseguido.

En términos generales, una menor antigüedad del empleado en el banco se identifica con una menor alineación con los valores. El no conformismo revela que hay empleados y departamentos que necesitan esforzarse e innovar más que otros. El compromiso indica que hay empleados que deben poner más el foco en el cliente para que se perciba que la entidad se está centrando en satisfacer sus necesidades. La profesionalidad se concibe como el valor más alineado, aunque siempre con recorrido de mejora. Se percibe baja alineación con el valor eficacia en lo que respecta a la simplificación de procesos internos y mejora de recursos tecnológicos. Con respecto a la empatía, el empleado percibe que la entidad escucha y entiende, pero no actúa en consecuencia porque se recoge información del cliente pero no se centraliza ni se transforma para prestar un servicio de valor. Finalmente, la franqueza requiere que la respuesta que se da al cliente, positiva o negativa, se acompañe de las explicaciones que justifiquen la decisión adoptada.

El resultado final de una estrategia de gestión interna de marca es claro para la totalidad de entrevistados. La gestión interna de la marca impacta directamente en la actitud, conocimiento y comportamiento del empleado cuando tiene lugar la prestación del servicio y por tanto influye en la experiencia cliente.

**Tabla 3.32:** Alineación con los valores de marca

“Lo complicamos todo demasiado. Tenemos que hacer ejercicios de simplificación y trabajar de forma ágil (...)” E4

Fuente: Elaboración propia

Así, los entrevistados coinciden en que al menos el 75% de la experiencia empleado se traduce en experiencia cliente.

**Tabla 3.33:** Resultado de la gestión interna de la marca en la experiencia cliente

“Cuando un cliente entra en una oficina o habla con un empleado, es igual, la percepción que se lleva es la que le transmite este empleado, no hay más” E1.

“Si apostamos un 10 en marca, recibiremos un 10 en experiencia cliente. Es fundamental, todo aquello que hagamos será absolutamente recibido por el cliente, y todo aquello que no hagamos, también” E4.

“Es imposible que haya una buena experiencia cliente si el empleado no le transmite su satisfacción. (...) Sin el empleado comprometido o que transmita valores de marca, es imposible que el cliente los perciba” E6

Fuente: Elaboración propia

La gestión interna de la marca se constituye por tanto como una pieza clave en la estrategia corporativa de toda empresa que pretenda lograr la mejor experiencia cliente. En empresas de servicios donde es el empleado el que, con su comportamiento, presta el servicio al cliente, adquiere aun mayor relevancia este hecho. La gestión interna de la marca permite que el empleado adquiera, asuma y adopte los valores de marca para luego trabajar de manera alineada con ellos, convirtiéndose en el máximo representante de la marca.

### 3.3.6 Bloque 5. Adaptación a la crisis COVID-19

Tal y como se ha visto, una estrategia de gestión interna de marca se concibe como una cadena de valor que nutre las relaciones entre la organización y sus empleados, así como posteriormente las relaciones entre dichos empleados y sus clientes. Permite a la organización transmitir marca de manera implícita al comportamiento de sus empleados mediante un proceso de alineación de valores individuales y corporativos. Lograr esa

alineación y que el empleado se convierta en el mejor embajador de la marca dota a la entidad de una ineludible ventaja competitiva, que tanta relevancia adquiere en el sector bancario.

El sector bancario adolece de problemas ligados a una ineficiencia condicionada por su sobredimensionada estructura, pero también a una pérdida de imagen, un daño reputacional que no ha hecho más que acentuarse en las últimas décadas, y en especial desde la reciente crisis financiera (2008-2014).

La crisis sanitaria originada por la propagación del virus del COVID-19 (2020) cambia la percepción de la banca situando a las entidades financieras como parte de la solución y no como parte del problema. La banca se convierte así en el principal catalizador de una economía que necesita recuperarse de la pandemia. El virus del COVID-19 puede presentar una doble oportunidad para la banca, permitiéndole mejorar su imagen en el mercado y acelerar su transformación digital mediante la mejora de su eficiencia estructural.

Debido al impacto que esta crisis sanitaria puede tener en el proceso de redefinición de marca de muchas organizaciones, y en particular de Banco Sabadell, se consideró oportuno llevar a cabo una segunda ronda de entrevistas que permitiera conocer en qué medida había afectado a la entidad un hecho tan relevante. La tabla 3.34 resume el conjunto de variables que han sido objeto de estudio en este quinto y último bloque de preguntas.

**Tabla 3.34:** Categorías extraídas por la adaptación a la crisis COVID-19

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Banco necesita priorizar recursos y acciones para adaptarse a la nueva situación</li> <li>- La promesa de marca es más importante que nunca</li> <li>- Es necesaria una colaboración más estrecha entre departamentos</li> <li>- Las comunicaciones en la primera etapa se enfocaron en dar respuestas rápidas para reducir la incertidumbre</li> <li>- Las comunicaciones proporcionaron información objetiva para justificar las decisiones corporativas</li> <li>- Es necesario un tono emocional y cercano en las comunicaciones.</li> <li>- El liderazgo, la seguridad y la confianza fueron cruciales en las comunicaciones</li> <li>- Consolidación en un solo canal (Flash Covid)</li> <li>- Recursos destinados a implementar medidas de seguridad en oficinas</li> <li>- Recursos para que los empleados trabajen desde casa</li> <li>- Lanzamiento de productos y servicios digitales, nuevas funcionalidades en cajeros automáticos</li> <li>- Dificil manejo de la cantidad ideal de información</li> <li>- Decisiones complejas que conllevan cambios organizacionales</li> <li>- Signos de agotamiento en los empleados</li> </ul> |
|---|

Fuente: Elaboración propia

Una imagen dañada y una mala reputación del sector bancario en general, sumado a la necesidad de fortalecer y unificar una imagen corporativa desdibujada por la confluencia de distintas culturas en Banco Sabadell en particular, detonaron la puesta en marcha de una estrategia de gestión interna de marca que se inició con una primera comunicación de valores en diciembre de 2018. Posteriormente, la crisis sanitaria surgió en pleno proceso de implementación de marca en la entidad, lo que la ha obligado a adaptar su proceso de redefinición a una situación completamente nueva. En particular, el estallido de la pandemia provocó que se disparara el uso de servicios digitales tanto internos como externos. Esto hizo que la entidad priorizara sus recursos tecnológicos para garantizar la continuidad del servicio a sus clientes y la actividad a sus empleados mediante el teletrabajo.

De forma unánime, los entrevistados ponen en valor que Banco Sabadell llevara a cabo un importante esfuerzo para transmitir seguridad y confianza al mercado, mediante unos protocolos de acompañamiento a clientes. Aquí, se posiciona al empleado como el principal encargado de acompañar al cliente y transmitirle una promesa de marca que representa más que nunca la vocación de servicio de la entidad (tabla 3.35).

**Tabla 3.35:** La importancia del empleado en la transmisión de la promesa de marca

“Nunca la promesa de marca ha sido tan evidente, tan presente y tan necesaria. Estar con el cliente en todo momento y más en este momento.” E4

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, parece existir consenso en la observación de los entrevistados de que la capacidad de adaptación de la entidad destacó por su flexibilidad y rapidez. Así, Banco Sabadell puso a disposición de sus empleados recursos tecnológicos que garantizaran la continuidad de la actividad bajo la modalidad de teletrabajo e implementó nuevas formas de trabajar y comunicarse internamente. Así mismo, la colaboración interdepartamental incrementó sustancialmente lo que posibilitó la adopción de decisiones importantes en un corto periodo tiempo. La irrupción del COVID-19 provocó que la entidad revisara necesariamente su estrategia de comunicación interna con el objetivo de combatir la incertidumbre y transmitir seguridad y confianza a los empleados y, en consecuencia, a sus clientes. En esta línea, la primera medida adoptada

fue la de unificar las comunicaciones corporativas en un único canal de información diario llamado “*Flash Covid*”. Así, la información más relevante se transmitiría de manera precisa, objetiva, disciplinada, coordinada y actual, de forma tal que permitiera al empleado contar con la información oportuna sobre la situación que se estaba viviendo, así como entender las actuaciones llevadas a cabo por la entidad para hacer frente a dicha situación. (tabla 3.36).

**Tabla 3.36:** Flexibilidad y coordinación en la adaptación a los cambios

“Todos los departamentos deben recibir el mismo mensaje en cuanto a la marca, pero deben tener cierta libertad de acción para satisfacer de manera efectiva las necesidades de sus clientes.” E2

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados coinciden en que la entidad se esforzó en sus comunicaciones transmitiendo liderazgo y, en consecuencia, seguridad. No obstante, al mismo tiempo utilizó un tono emotivo y cercano en sus comunicaciones. Así, con este estilo de comunicación la entidad perseguiría reforzar el vínculo con sus empleados tan necesario para afrontar el distanciamiento físico, fortalecer el sentido de pertenencia, o transmitir apoyo, reconocimiento, cercanía y confianza (tabla 3.37).

**Tabla 3.37:** Cambios en la estrategia de comunicación interna

“(…) saber qué está pasando hoy o esta semana (…) qué necesitas saber para trabajar hoy o esta semana (…)” E7  
 “El liderazgo es fundamental, genera sensación de seguridad, confianza. Transmite que estamos en buenas manos.” E7  
 “La gente necesita un apoyo extra, un cariño extra, (…)” E7

Fuente: Elaboración propia

Organizativamente se implementaron cambios importantes. A nivel interno los empleados pudieron contar con una plataforma tecnológica para facilitar su actividad en teletrabajo llamada *SmartWork*. De cara a sus clientes, la entidad incrementó las funcionalidades de sus cajeros automáticos y la oferta de servicios financieros a través de medios digitales. Sin embargo, los esfuerzos de la entidad por dotar recursos no se circunscribieron exclusivamente al ámbito tecnológico. En esta línea, la entidad destinó

más personal a reforzar de unidades de atención al cliente mediante canales remotos para reducir al máximo el tránsito de clientes en oficinas.

La adaptación de la estrategia de gestión interna de marca al nuevo contexto del COVID-19 no estuvo exenta de problemas. Por un lado, intensificar las comunicaciones corporativas para combatir la incertidumbre podía conllevar una sobrecarga de información. Por otro lado, la toma de determinadas decisiones tan trascendentales como el cierre de oficinas o la reubicación de empleados no siempre fue comprendida. Así, los entrevistados destacan la importancia de comunicar estrictamente la información más relevante, tomar decisiones basadas en criterios estrictamente objetivos para facilitar su posterior comprensión, así como revertir en el menor tiempo posible cualquier decisión adoptada que provoque un empeoramiento de las condiciones laborales de los empleados (tabla 3.38).

**Tabla 3.38:** Estabilización en la adaptación a los cambios

“Básicamente tuvimos que adaptar nuestra forma de comunicar y transmitir conocimientos a nuestros empleados.” E1

Fuente: Elaboración propia

Conforme fue transcurriendo la pandemia se normalizaron las formas de trabajo, los canales digitales y los procedimientos de comunicación. Si bien los resultados de las últimas encuestas realizadas por la entidad revelaron signos de agotamiento en el empleado, la respuesta de este último ante las medidas adoptadas para combatir la crisis del COVID-19 y enfrentarse a la incertidumbre, fue muy positiva.

### 3.3.7 Selección de variables

La entrevista con cada uno de los directivos terminó con una valoración de diferentes aspectos y métricas en la gestión del banco. Se trataba así de comprobar la importancia que se otorgaba a conceptos e indicadores considerados relevantes en la literatura académica. Dichas variables han sido seleccionadas por su relevancia y posteriormente clasificadas en función del momento en el que impactan en el proceso de transmisión de la marca a través del empleado. Así, siguiendo este procedimiento, distinguimos

variables causales, actitudinales y comportamentales. En la tabla 3.39 se muestran las valoraciones medias para cada una de estas variables.

**Tabla 3.39:** Ponderación de resultados para las variables objeto de estudio

<b>VARIABLES CAUSALES</b>	<b>Puntuación promedio</b>
Diseminación del conocimiento de marca	7,30
Percepción de autenticidad	8,20
Congruencia de marca	8,00
Empoderamiento en la toma de decisiones	5,70
Clima laboral	5,80
Percepción del supervisor	6,70
Apertura al diálogo	6,80
Percepción de fortaleza de cultura organizacional	6,80
Percepción la política de formación	6,70
<b>VARIABLES ACTITUDINALES</b>	<b>Puntuación promedio</b>
Identificación empleado-cliente	8,20
Identificación organizacional	6,80
Satisfacción	6,80
Motivación	6,80
Compromiso hacia la marca	7,80
<i>Burnout</i>	6,20
Claridad de los roles	7,50
<b>VARIABLES COMPORTAMENTALES</b>	<b>Puntuación promedio</b>
Rendimiento del empleado	6,80
Comportamiento de ciudadanía corporativa	7,20
Comportamiento ético	7,00
Intención del empleado de quedarse	7,00
<i>Word-Of-Mouth</i> positivo del empleado	6,80
Feedback al banco	6,70

Fuente: Elaboración propia

Dentro de una primera categoría de variables causales, la percepción de autenticidad de la marca es considerada la variable de mayor importancia para los entrevistados. Le siguen por orden de importancia la congruencia con el valor de marca y la diseminación del conocimiento de la misma. Si se analiza la relación entre las tres variables anteriores, la diseminación del conocimiento de la marca puede explicar de forma simultánea la percepción de autenticidad y su congruencia con el valor percibido por los empleados (Baker et al., 2014).

El segundo grupo de variables identificadas inciden de una manera u otra en la actitud que adopta el empleado hacia la marca. Por orden de importancia, los entrevistados coinciden en que la identificación entre el empleado y el cliente es el factor que influye con más determinación en la actitud del empleado, seguido del compromiso adquirido hacia la marca y, en último lugar, de la claridad de los roles.

Abordando el grupo de variables comportamentales, los entrevistados destacan el comportamiento de ciudadanía de marca como el factor más importante, seguido de la intención de quedarse en la organización y del comportamiento ético, otorgando una puntuación equivalente a estas dos últimas variables.

Como se ha visto, las variables destacadas por su importancia por los directivos de Banco Sabadell entrevistados permiten visibilizar una estrategia que se configura entorno al empleado como vehículo principal para la transmisión de la marca.

La comunicación de los valores corporativos se lleva a cabo para dar a conocer el significado de la marca y lo que ésta representa. La congruencia entre los valores comunicados y el comportamiento de la organización se convierte en un aspecto clave para que el empleado pueda interiorizarlos, identificarse con ellos y comportarse de acuerdo con los mismos.

### **3.4 CONCLUSIONES**

Los resultados analizados en el capítulo que aquí concluye permiten complementar la investigación académica y conocer, de la mano de sus gestores, cómo Banco Sabadell ha desarrollado e implementado una estrategia de gestión de marca basada en el empleado. El objetivo de redefinir la identidad de su marca se justifica por la necesidad de recuperar una imagen que, debido principalmente al crecimiento inorgánico llevado a cabo por la compañía en las últimas décadas, había quedado desdibujada.

Para llevar a cabo este análisis, se decidió acometer una investigación de campo estructurada en dos fases. En una primera etapa exploratoria desarrollada en este capítulo se ha recabado información cualitativa mediante la realización de entrevistas en profundidad a empleados con influencia, directa o indirecta, en la gestión de la marca. Así, la selección de los gestores de marca, se llevó a cabo con el objetivo de extraer la máxima y más relevante información de su proceso de diseño, implantación y medición. De hecho, los perfiles de los entrevistados desempeñan distintas funciones en la entidad,



encontrándose en su mayoría adscritos a las direcciones de marca, recursos humanos y comunicación. Así mismo, se ha considerado interesante para esta investigación incorporar los testimonios de empleados que, aunque no intervienen directamente en la gestión de la marca, ocupan puestos de responsabilidad en la transmisión de esta última.

Para la realización de las entrevistas en profundidad se han analizado distintos trabajos que han permitido identificar temas de interés que, junto con las cuestiones desarrolladas específicamente para el objeto de estudio, han sido adaptadas e incorporadas a un guion compuesto por cinco bloques y un total de treinta y tres preguntas. Adicionalmente se incorpora un cuestionario de valoración de indicadores extraído de la revisión de la literatura académica.

Los resultados obtenidos tras la realización de las entrevistas han permitido contrastar la validez y actualidad de muchas de las teorías de gestión estudiadas en la literatura que ha abordado en los últimos años la gestión interna de marca. En este sentido, a continuación, se detallan algunos de los resultados más relevantes que han podido extraerse a partir de las respuestas de los entrevistados:

Banco Sabadell es una entidad que ha experimentado un importante crecimiento en las últimas décadas, e históricamente el “*bon servei*” había guiado un comportamiento marcado por una absoluta vocación de servicio al cliente. Sin embargo, la crisis financiera, las malas prácticas de algunas entidades, la reestructuración del sector o el conflicto político catalán, impactaron negativamente en la imagen y reputación del sector bancario. En particular, la expansión llevada a cabo de manera inorgánica por la entidad le permitió crecer en tamaño absorbiendo entidades financieras y le hizo incorporar al mismo tiempo un gran número de empleados y culturas a su plantilla. La decisión de redefinir su identidad de marca nace precisamente por la necesidad de recuperar su significado, homogeneizar la percepción de su imagen y reforzar el sentido de pertenencia en sus empleados.

Así se concibe una estrategia de gestión de marca que persigue reforzar una identidad que había quedado desdibujada, definiéndola en base a unos valores corporativos que son, una vez interiorizados, los encargados de guiar el comportamiento de la organización. De hecho, la marca se diseñó desde un principio para vertebrarse en la totalidad de la organización y transmitirse desde dentro hacia afuera. Por ello, la Dirección de Marca fue la encargada de su diseño, pero para su implementación se contó con la colaboración de los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación.

Con la nueva estrategia de marca la entidad persigue que la imagen percibida por empleados y clientes coincida con la identidad que el banco pretende proyectar, tanto internamente como en todas aquellas regiones en las que la entidad se encuentra presente. Para lograr el éxito en el proceso de transmisión de marca el rol del empleado es clave. Así, el empleado se identifica como el principal transmisor de marca y, por tanto, el responsable de la imagen que percibe el cliente de la entidad. De hecho, los entrevistados destacan que una buena experiencia cliente nunca sería posible sin una buena experiencia empleado.

Los recursos tecnológicos de la entidad son considerados una pieza clave para mejorar los procedimientos de trabajo, incorporar canales de comunicación y fomentar entornos colaborativos que permitan ganar eficiencia en la transmisión interna de la marca. En esta línea, los entrevistados destacan la importancia de simplificar procesos, así como de unificar la comunicación reduciendo el número de canales y utilizando un lenguaje único y común a todos ellos para dirigirse al empleado.

Otro aspecto clave que se puso de manifiesto en las entrevistas fue que la estrategia de marca diseñada por la entidad no contempló nunca su comunicación explícita. Bajo este enfoque los valores no se concibieron para ser comunicados sino para ser incorporados en el comportamiento del empleado. De hecho, para conocer si la estrategia está siendo verdaderamente efectiva se debe analizar el grado de alineación de determinadas actuaciones, eventos o comportamientos de la entidad con los valores de la marca.

Debido a la crisis sanitaria originada por la propagación del virus del COVID-19, Banco Sabadell se vio obligado a adaptar el proceso de redefinición de la identidad de su marca al nuevo contexto sanitario, económico y social.

En pocas semanas la entidad tuvo que readaptar su estructura organizativa y comercial poniendo de manifiesto más que nunca el significado de su promesa de marca: garantizar la continuidad del servicio. Así, la entidad incrementó la dotación de recursos a sus plataformas tecnológicas para que sus empleados pudieran teletrabajar e incorporó nuevos servicios digitales para que sus clientes evitaran acudir a las oficinas.

Se habilitaron nuevos canales de comunicación entre empleados, se crearon nuevos entornos de colaboración y se unificaron las comunicaciones corporativas en un único canal denominado “*Flash Covid*”. Así, la entidad aceleraría su estrategia de comunicación interna unificando un mensaje que debía ser claro, transparente, y con la

información oportuna para informar a los empleados de la situación, así como de las medidas adoptadas por la entidad. Las decisiones tomadas en un entorno tan complejo fueron adoptadas en base a criterios objetivos que permitieran motivar posteriormente tal decisión. Así mismo, los entrevistados confirieron mucha importancia al papel del liderazgo en las comunicaciones como forma de combatir la incertidumbre transmitiendo seguridad. Finalmente, la utilización de un tono cercano y emocional intentaría salvar la brecha de distanciamiento físico, transmitiendo un acompañamiento al empleado, así como un mensaje de apoyo y reconocimiento.

Una vez recabada la información a través de las entrevistas ha tenido lugar un proceso de reducción, transformación, análisis y categorización de datos. Además, se ha analizado la importancia que otorgan los directivos a una serie de variables e indicadores extraídos de la literatura académica. Esto ha permitido orientar el objeto de estudio del trabajo empírico que se llevará a cabo a través de una encuesta dirigida a empleados. Así, una vez analizado el estado de desarrollo e implantación de la estrategia de gestión interna de marca de la mano de sus gestores, la siguiente etapa de la investigación tratará de profundizar en los aspectos inherentes a la percepción del empleado como principal destinatario de la estrategia de gestión interna de marca. Esta segunda etapa de análisis se realizará mediante una encuesta dirigida a empleados.



# **CAPÍTULO 4**

## **GESTIÓN DE MARCA EN BANCO SABADELL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADO**

### **ESTUDIO CUANTITATIVO**



## **4. LA GESTIÓN DE MARCA EN BANCO SABADELL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADO. ESTUDIO CUANTITATIVO**

El estudio cualitativo descrito en el capítulo anterior ha llevado a mostrar la importancia otorgada por la dirección del Banco Sabadell a determinados aspectos de la gestión interna de la marca. Así mismo, ha permitido visibilizar las principales inquietudes y dificultades encontradas a lo largo del proceso de redefinición y transmisión de su identidad.

El objetivo perseguido por este capítulo es el de complementar esa visión sobre la gestión interna de la marca con las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados. Este análisis se centrará en las variables consideradas más relevantes tanto por la dirección del banco como por la literatura académica analizada en el capítulo 2. Lo anterior permitirá proponer un modelo teórico y desarrollar una serie de hipótesis que serán finalmente contrastadas con el objetivo de validar el modelo propuesto.

A continuación se presentan los objetivos perseguidos con este estudio de corte confirmatorio. En primer lugar, se establece un modelo conceptual que permitirá centrar el análisis en cada una de las relaciones propuestas entre las variables planteadas en el modelo (punto 4.1). Esto nos llevará a desarrollar las hipótesis de la investigación (punto 4.2), así como describir los aspectos más relevantes de la metodología (punto 4.3). Seguidamente se presentarán los principales resultados obtenidos en el estudio empírico (punto 4.4) para finalmente exponer las conclusiones del trabajo (punto 4.5).

### **4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y MODELO PROPUESTO**

El objetivo del presente estudio es analizar las percepciones, actitudes y comportamientos que muestran los empleados hacia la gestión interna de la marca en Banco Sabadell. Este análisis considera como población a todos los empleados del banco. Por lo tanto y a efectos de selección de la muestra, se han tenido en cuenta tanto a los empleados que mantienen un contacto directo con el cliente final como a aquellos que realizan su trabajo en el centro corporativo. Si bien los empleados adscritos al centro corporativo no suelen tener contacto con el cliente final, sí que transmiten marca a otros empleados concebidos a estos efectos como clientes internos para los primeros.

De manera concreta, las variables y relaciones que se pretenden analizar parten de la revisión que se ha llevado a cabo en los capítulos precedentes. Así, del capítulo 1 se puede extraer que la gestión interna de la marca consiste en difundir el conocimiento de la marca corporativa a toda la organización. Entre los diversos aspectos tratados por la literatura académica, se señalaba la importancia de que la marca fuera percibida como auténtica y congruente con los valores del empleado (Baker et al., 2014; Aldousari et al., 2017). Dentro de las metas de la gestión interna de la marca se encontraba conseguir que el empleado se identificara con la organización y que incrementara su rendimiento en el trabajo (Punjaisri et al., 2011; Buil et al., 2016). En este sentido, la identificación del empleado con el cliente tiene un papel especialmente clave para entender comportamientos que van más allá de sus obligaciones como empleado (Korschun et al., 2014; Bravo et al., 2015). Los comportamientos de ciudadanía corporativa suponen un “extra” del empleado para ayudar a la organización y a sus compañeros. La gestión interna de marca permitirá en último término lograr que el empleado pueda desarrollar este tipo de comportamientos, así como hablar bien a su entorno de la marca (Burmann y Zeplin, 2005; King et al. 2012).

La diseminación de conocimiento de marca, la autenticidad, la congruencia, la identificación, así como los comportamientos de apoyo a la marca, son variables que volvían a ponerse de manifiesto de manera significativa en la revisión del capítulo 2 centrada en el sector bancario. La crisis financiera y la situación actual del sector han derivado en una pérdida de confianza por parte de los clientes y una desmotivación para muchos empleados. En este contexto, la gestión interna de la marca se postula como una herramienta fundamental para recuperar la confianza y motivar a los trabajadores (Heffernan et al., 2008; Cohn et al., 2014; Buil et al., 2014). Una comunicación de marca percibida como auténtica y congruente con los valores del empleado es necesaria para conseguir que el trabajador se identifique con el banco y actúe conforme a sus valores (He y Balmer, 2013; Bravo et al., 2015; Ferreira et al., 2016).

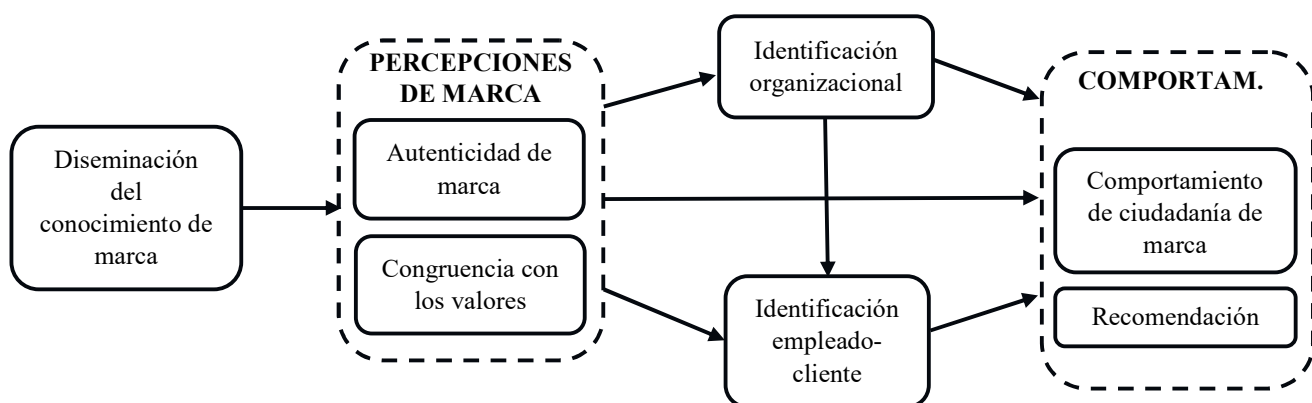
En el capítulo 3, durante las entrevistas con los gestores de marca en Banco Sabadell, también se señalaron las variables anteriores como especialmente relevantes para la construcción de la marca organizacional. Además, se apuntó al interés por parte de la entidad en medir comportamientos del empleado como la recomendación, medición que por otra parte se había venido haciendo mediante la herramienta *Employee Net Promoter Score*. A fin de confirmar las variables perceptuales, actitudinales y comportamentales más relevantes para el trabajo, las



entrevistas concluían con una valoración de diversas variables aparecidas en la literatura académica. Los entrevistados ofrecieron las puntuaciones más altas a variables perceptuales como la diseminación del conocimiento de marca, la percepción de autenticidad y la congruencia. En la parte actitudinal y comportamental, la identificación empleado-organización y empleado-cliente, así como los comportamientos de ciudadanía y recomendación también obtuvieron puntuaciones elevadas.

De esta forma, planteamos el modelo conceptual que se presenta en la figura 4.1.

**Figura 4.1:** Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

El esquema de percepciones, actitudes y comportamientos de este modelo se basa en marcos teóricos como la jerarquía de efectos o la teoría de la acción razonada (Lavidge y Steiner, 1961; Fishbein y Ajzen, 1975). Así queda representada una cadena de relaciones entre variables que permite explicar de una manera secuencial cómo se forja un determinado comportamiento en un empleado a partir de sus percepciones sobre la marca para la cual trabaja. En este sentido, el modelo propuesto parte de la percepción por parte del empleado de la autenticidad de la marca, así como de la congruencia con los valores de la misma. Estas percepciones surgen a raíz de que dicho empleado reciba una información inherente a la marca y comunicada por la entidad en la cual trabaja. Una vez el empleado ha configurado en su mente esas percepciones, desarrolla una actitud concreta que en este caso queda explicada por dos procesos emocionales simultáneos e interrelacionados de identificación, tanto con la organización para la cual trabaja como con el

cliente al que presta el servicio. La consecuencia derivada de tal actitud se traduce en un comportamiento, que en este caso es analizado a partir de dos indicadores que definen su grado de apoyo a la marca: comportamiento de ciudadanía de marca y recomendación de dicha marca realizada por el empleado a terceros.

Es importante recalcar la importancia de otras teorías como la teoría de la influencia social de Kelman (1961), pilar sobre el que se desarrolla el modelo de Baker et al. (2014). Este modelo explica cómo un individuo, en nuestro caso el empleado, recibe influencias de su entorno que le empujan a adoptar una determinada actitud y, en consecuencia, un comportamiento. Los procesos de identificación explicativos de la actitud del empleado en este modelo, pueden a su vez explicarse de una forma amplia a partir de la teoría de la identidad social de Tajfel y Turner (1979). Esta teoría explica cómo un individuo se identifica y de hecho cree pertenecer a determinados grupos con los que encuentra una serie de similitudes. En lo que respecta al comportamiento de los empleados, además de la ya mencionada teoría de la influencia social de Kelman (1961), conviene destacar la teoría del intercambio social de Thibaut y Kelley (1959). Estos autores explican el motivo por el cual un individuo adopta un comportamiento concreto en respuesta a la actuación, positiva o negativa, de otro individuo u organización. Además, de acuerdo con la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977), los individuos aprenden comportamientos y adoptan determinadas actitudes que observan en otros individuos. Basándonos en el marco teórico de este último trabajo, los comportamientos a los que hace referencia esta teoría podrían ser adoptados por el empleado a raíz de lo que observa en la organización para la cual trabaja. De manera similar, la teoría del ajuste persona-organización de O'Reilly et al. (1991) explica cómo el empleado de una organización puede llegar a adoptar una actitud y posterior comportamiento positivos hacia esta última cuando percibe que los valores de dicha organización se alinean con los suyos.

Desde una perspectiva académica, la literatura reciente ha destacado la importancia de la gestión interna de la marca en empresas de servicios. En este tipo de organizaciones, los empleados son considerados una pieza clave en el éxito de la estrategia de gestión de la marca. Lo anterior se debe a que, a través de su comportamiento, prestan el servicio al cliente mientras le transmiten la marca de la organización (Punjaisri et al., 2007; Morhart et al., 2009; Foster et al., 2010; King et al., 2012; Sirianni et al., 2013; Dean et al., 2016).

Coincidiendo con otros modelos teóricos, la diseminación del conocimiento de la marca se ha configurado como una actividad fundamental para toda estrategia de gestión interna. Numerosos trabajos destacan que los empleados deben conocer primero el significado de la marca y lo que ésta representa para poder adoptar seguidamente una conducta coherente con el mensaje que dicha marca pretende transmitir (King et al., 2010; Baker et al., 2014; Löhhndorf et al., 2014; Dean et al., 2016; Garas et al., 2018). En el presente trabajo y de manera coincidente con el modelo teórico de Baker et al. (2014), se analiza el efecto de la diseminación del conocimiento de la marca tanto sobre la autenticidad como en la congruencia. Estas variables describen percepciones observadas en el empleado, y que han sido estudiadas de manera recurrente en los trabajos que abordan la gestión interna de marca desde la perspectiva del empleado (Edwards, 2010; Baker et al., 2014; Morhart, 2015; Fritz et al., 2016; Akbari et al., 2017; Kim et al., 2020).

Las variables perceptuales habitualmente se posicionan como antecedentes de determinadas actitudes y comportamientos del individuo. Así, este modelo teórico utiliza también una estructura secuencial para explicar cómo la autenticidad y la congruencia percibidas por el empleado influyen en su actitud y comportamiento. Entre las variables actitudinales que se encuentran con mayor frecuencia en la literatura académica del marketing destacan la motivación, la satisfacción, la lealtad, la confianza, el compromiso y la identificación del empleado, tanto con la organización como con sus clientes (Kreiner et al., 2004; Ahmad et al., 2008; Edwards, 2010; Anaza et al., 2012; Löhhndorf et al., 2014; Bravo et al., 2017; Garas et al., 2018; Ngo et al., 2019). El modelo teórico que aquí se desarrolla aborda la identificación desde una doble perspectiva. Por un lado, analiza la identificación que se produce entre el empleado y la organización y, por otro, la que se produce entre el empleado y el cliente. Trabajos como el de Anaza et al. (2012, 2015) o el de Korschun et al. (2014) lo han ejemplificado a través de modelos que igualmente contemplan esta doble perspectiva de la identificación, con el objetivo de explicar la importancia de las estrategias de marca orientadas al consumidor. Sin embargo, no se han encontrado evidencias empíricas que analicen la influencia conjunta de estas dos modalidades de identificación en comportamientos del empleado, como lo son el de ciudadanía de marca o la intención de recomendar la organización a terceros.

Dentro de la literatura que ha abordado la gestión interna de la marca en empresas de servicios parece existir un claro consenso en que el proceso de transmisión de la marca corporativa a través de la organización culmina en el comportamiento final del empleado. Así, muchos de

estos trabajos incorporan a sus modelos variables comportamentales como el *word-of-mouth*, la intención de quedarse, la rotación laboral, el comportamiento de ciudadanía de marca o la recomendación de la entidad como un buen lugar para trabajar (Edwards, 2010; Baker et al., 2014; Van Hoyer, 2014; Morhart, 2015; Feng et al., 2015; Bravo et al., 2017; Garas et al., 2018). Si bien el comportamiento de ciudadanía de marca ha sido ampliamente estudiado por la literatura académica (Shaari et al., 2015; Buil et al., 2016; Bravo et al., 2017; du Preez et al., 2017), el número de trabajos que han analizado la recomendación de la marca desde la perspectiva del empleado es todavía escaso (Van Hoyer, 2009; Legerstee, 2013).

De cara a la gestión organizacional, este estudio evidencia los resultados positivos que tiene para una empresa de servicios adoptar una estrategia de gestión interna de marca con el objetivo de que sus empleados actúen y se comporten de forma alineada con la marca de la organización (Ladhari et al., 2011; Shaari et al., 2015). El sector financiero es en particular un entorno muy competitivo (Muhammad et al., 2019), donde además se comercializan productos y servicios escasamente diferenciados. Por ello, la construcción y el mantenimiento de una marca sólida le confiere a la entidad una incuestionable ventaja frente a sus competidores (Papasolomou et al., 2006; Bravo et al., 2010). Así, los empleados que prestan el servicio y se encuentran en continuo contacto con el cliente generan oportunidades de diferenciación y son fuentes de ventajas competitivas para la entidad (Bendapudi et al., 2005; Buil et al., 2016; Bravo et al., 2017; Garas et al., 2018). Por ello, este trabajo pone especial énfasis en los aspectos que pueden guiar a la organización en el proceso de construcción e implantación de una marca fuerte que pueda ser transmitida al mercado a través del comportamiento de sus empleados.

La pérdida de reputación de las entidades y la falta de confianza del consumidor de productos financieros (Ferreira et al., 2016; Froud, et al., 2016) han empujado a muchas organizaciones a acometer estrategias dirigidas a restituir su imagen dañada (Bravo et al., 2009; Bravo et al., 2010; Bennet et al., 2012; Domínguez, 2019). Una mala imagen no solo afecta al consumidor, sino que también influye negativamente en la percepción que forja el empleado sobre la organización para la cual trabaja (Rahman et al., 2012). Este trabajo pone así mismo de manifiesto la importancia que tiene para una organización el conocer los factores que pueden impactar positiva o negativamente en la identificación del empleado. Las influencias que recibe el empleado pueden proceder tanto del entorno interno como externo a la organización. Este aspecto puede servir de guía para la elaboración de estrategias que permitan a las entidades

mejorar los niveles de identificación de sus empleados y así mejorar sus comportamientos de apoyo a la marca.

Banco Sabadell es una entidad financiera que ha experimentado un importante crecimiento inorgánico gracias a la absorción de otras entidades como mecanismo principal de expansión. Tal y como se expuso en el capítulo 3 de esta Tesis Doctoral, fruto de este crecimiento y de la confluencia de diversas culturas empresariales, la entidad ha advertido que no está logrando proyectar su identidad al mercado. Además, observa una clara pérdida del sentido de pertenencia entre sus empleados. Los motivos anteriores la han empujado a poner en marcha una estrategia de gestión interna de marca para incrementar su notoriedad y fortaleza mediante un proceso de interiorización y transmisión de valores a través del comportamiento del empleado.

En particular, para Banco Sabadell la recomendación de la entidad por parte de sus empleados se concibe como un indicador de comportamiento clave al que presta especial atención. Tal y como se desprende del capítulo 3, los directivos consideran de especial interés conocer los factores determinantes de la recomendación con el objetivo de lograr potenciar este comportamiento positivo entre sus empleados.

La encuesta dirigida a empleados permitirá confirmar si las variables que los entrevistados identificaban como críticas en la estrategia de gestión interna de la marca coinciden finalmente con las variables que explican el comportamiento de los empleados. Lo anterior permitirá a la organización identificar los factores que tienen mayor o menor influencia en las actitudes y comportamientos de estos últimos optimizando la asignación de recursos para las distintas actividades de gestión interna.

## **4.2. DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS A CONTRASTAR**

En este punto vamos a desarrollar cada una de las relaciones entre los constructos incluidos en el modelo teórico. Debido a su extensión, dividiremos el desarrollo en tres grandes bloques: percepciones del empleado sobre la marca corporativa, actitudes de identificación del empleado con la organización y con el cliente y, finalmente, comportamientos del empleado.

#### **4.2.1. Percepciones del empleado relacionadas con la marca corporativa**

En la primera parte del modelo, abordamos la relación entre las variables perceptuales de transmisión de conocimiento de marca. En línea con Baker et al. (2014), el punto de partida del modelo es la percepción del empleado sobre la diseminación del conocimiento de marca. Esta labor de comunicación considerada clave para la gestión interna de la marca puede producir un impacto directo tanto en las percepciones de autenticidad de la marca como en la congruencia entre los valores de dicha marca y los del empleado.

##### ***Diseminación del conocimiento de marca***

Un proceso de gestión interna de marca debe comenzar con la comunicación a los empleados de la información relacionada con dicha marca. Sin dicha información, los empleados se verán incapacitados para transformar la visión de la marca en una realidad (King y Grace, 2008; 2010). Esa comunicación de información relevante de la marca a los empleados mejora el rendimiento en la prestación del servicio. Ello se consigue porque facilita el entendimiento de los valores corporativos por parte de los empleados, mejora su compromiso emocional y educa su comportamiento para que sean capaces de transmitir la promesa de marca mientras prestan el servicio a sus clientes (Foster et al., 2010; Baker et al., 2014).

La diseminación del conocimiento de la marca se configura por tanto como una actividad esencial para su gestión interna. Sin embargo, desde la literatura académica no se ha prestado especial atención a su posible influencia en las actitudes y comportamientos del empleado (Vaanholt, 2019). Si la empresa plasma los valores de marca en los comportamientos y comunicaciones de la organización, el empleado percibirá la marca corporativa como una marca auténtica y congruente con sus acciones (Baker et al., 2014). El conocimiento de la marca no requiere de un mecanismo de comunicación estático, sino que debe evolucionar a través de las experiencias e interacciones de los empleados constituyendo la base para crear nuevo conocimiento. Bajo este enfoque, para que un empleado comparta y genere conocimiento debe interactuar con otros, ayudando así a crear un conocimiento colectivo fruto de su experiencia y de sus interacciones (Dean et al., 2016).

La diseminación o difusión del conocimiento de la marca a empleados persigue por tanto lograr que estos últimos entiendan lo que verdaderamente significa la misma, de forma tal que posteriormente puedan transmitirlo a otros empleados o a sus clientes. Por ello, tanto el contenido del mensaje como su significado se consideran aspectos de gran relevancia (Saleem et al. 2016). En este sentido, las empresas deben asegurarse de que el contenido de las comunicaciones internas es consistente con la imagen por la cual desea quedar representada (Yu et al. 2018). El presente trabajo de investigación analiza el efecto de la diseminación del conocimiento de la marca en dos variables clave: la autenticidad y la congruencia percibidas por los empleados de la organización.

### ***Autenticidad de marca***

Como exponen Napoli et al. (2014), la autenticidad de marca es, en su definición más simple, un proceso de evaluación subjetiva de la genuinidad de una marca. La mayoría de trabajos han abordado la autenticidad de marca desde la perspectiva del consumidor, si bien no se percibe un consenso general en cuanto a su definición o dimensiones (Baker et al., 2014; Akbar et al., 2017). En cualquier caso, se considera un constructo multidisciplinar (Matthews, 2020) que puede ser definido a partir de una serie de dimensiones tales como continuidad, originalidad, confiabilidad, integridad, credibilidad, simbolismo y naturalidad (Bruhn et al. 2012; Morhart et al. 2014). En su trabajo, Akbar et al. (2017) extraen de la literatura académica más de cuarenta posibles dimensiones entre las que destacan la singularidad, calidad, sostenibilidad, honestidad, familiaridad o incluso belleza.

El deseo de autenticidad es más fuerte en momentos de incertidumbre o de cambio ya que los individuos buscan productos o servicios que representen continuidad, calidad y se encuentren diferenciados. Esto explica cómo el concepto de autenticidad de la marca ha adquirido una posición muy relevante dentro de la investigación académica del marketing debido a que es considerado un atributo con gran influencia en la intención de compra del consumidor (Fritz et al., 2016). Entre los trabajos que analizan la autenticidad de la marca partiendo de un enfoque interno, destacan los que la identifican como una consecuencia de las políticas de marketing interno llevadas a cabo por la organización. Concretamente, se concibe como el resultado del esfuerzo por difundir y comunicar la marca al conjunto de la organización (Baker et al. 2014).

Otros estudios utilizan la autenticidad como variable configurativa de la imagen que finalmente percibe el empleado de la organización (Kim et al. 2019). Como se puede apreciar, estos dos últimos ejemplos se alinean más con el proceso de transmisión de marca que pretende analizarse en este trabajo.

La autenticidad es un término históricamente estudiado desde dos vertientes muy distintas. Por un lado, se encuentra la autenticidad de la marca como objeto, y por otro la autenticidad emocional del empleado como un sujeto (Hennig-Thurau et al., 2006). En una empresa de servicios donde estos últimos son prestados necesariamente por el empleado, puede constatarse la importancia de la autenticidad observada desde esta doble perspectiva. La percepción por parte del empleado de que una marca es genuina y encarna o personifica los valores que identifican a la organización es, para Baker et al. (2014), sinónimo de autenticidad.

El trabajo de Baker et al. (2014) toma como punto de partida la teoría de la influencia social de Kelman (1961) para explicar cómo la gestión interna de la marca permite transmitir información de esta última desde dentro de la organización a través del empleado. En base a lo anterior, la diseminación del conocimiento de la marca podría ejercer una influencia directa en la actitud del empleado medida en términos de autenticidad de marca. Esta comunicación dirigida a los empleados que prestan el servicio podría ayudar a alinear la imagen por la que la compañía pretende ser representada a través de su marca con la que efectivamente se percibe en el mercado. Es decir, la comunicación interna de la marca lograría que el servicio prestado fuera consistente con el mensaje que la marca pretende transmitir. Cuando un empleado dispone de información relevante de la marca para la cual trabaja, se configura una imagen o representación cognitiva de dicha marca dentro de su mente. Difundir la información relevante de la marca reforzará la credibilidad del mensaje que se pretende transmitir haciendo que el empleado interiorice sus valores (Baker et al., 2014). Además, impactará positivamente en su percepción de autenticidad (Fritz et al., 2016). Por tanto, el primer paso para que una marca sea percibida como auténtica será comunicar la información inherente a la misma (Baker et al., 2014; Fritz et al., 2016).

En el contexto bancario también se recalca la importancia de una adecuada comunicación de la marca internamente, de forma tal que no solo contribuya a su comprensión y conocimiento, sino que además ayude a crear y mantener una imagen de marca fuerte y atractiva (Bravo et al., 2015;



Muhammad et al., 2019). La diseminación del conocimiento de marca es, por tanto, clave para lograr que su identidad sea considerada relevante por cada empleado de la entidad financiera (Garas et al., 2018). Aunque no se han encontrado evidencias empíricas que aborden la autenticidad de la marca desde la perspectiva del empleado en el contexto concreto de la industria bancaria, el trabajo de Baker et al. (2014) nos hace pensar que el estudio de esta relación es particularmente interesante en este campo. Por todo ello, planteamos la primera de las hipótesis del modelo:

*H1: La diseminación del conocimiento de marca tiene un efecto positivo en la autenticidad*

### ***Congruencia de marca***

La congruencia de la marca, al contrario que ocurría con el concepto de autenticidad, ha sido ampliamente estudiada tanto desde la perspectiva del cliente como desde la del empleado. Una definición amplia del término la identifica como la similitud percibida entre los atributos de la marca y los de la imagen de uno mismo (Sirgy, 1985; Maehle et al. 2010; Goldmith et al. 2014). Entre la variedad de aplicaciones encontradas en la literatura académica para el término “congruencia” destacan: los estudios que comparan atributos de la marca con los de un evento patrocinado por la misma (Drengner, 2011), los valores de la marca con los de la empresa a la que representa (Keller, 1993), y los valores de la marca con los del empleado que trabaja para la misma (Kreiner et al. 2004).

En base a lo anterior puede afirmarse que la congruencia de una marca se manifiesta cuando quien la percibe encuentra similitudes con sus valores o con su propia personalidad (Edwards, 2010). Por ello, los valores que representan a una compañía deben ser transmitidos e interiorizados por los empleados. Así, los empleados podrán percibir como congruentes los valores comunicados por la marca con los suyos propios. Desde un contexto organizacional, los valores son identificados por Baker et al. (2014) como las creencias que un empleado tiene acerca de los comportamientos y actuaciones que debe adoptar una organización. Cuando un individuo percibe que sus atributos son afines a los de otro, se inicia un proceso de validación de valores individuales que da lugar a una atracción. Por este motivo, tanto la identificación como la

congruencia son el resultado de esa similitud percibida (Marstand et al., 2017). La internalización de los valores de marca favorecerá que estos últimos sean congruentes con los del propio individuo (Baker et al., 2014).

Como sugieren Wang et al. (2017), para que una marca sea percibida como congruente, el individuo que realiza la evaluación debe contar con la información suficiente para poder emitir una valoración. Por este motivo, la diseminación o difusión del conocimiento de dicha marca podría tener influencia en la congruencia. Así, a través de un proceso de internalización de valores, el empleado se comportará de una manera consistente con la marca. La internalización de los valores tiene lugar cuando un empleado cree que el cambio producido en su entorno es congruente con su sistema de valores (Baker et al., 2014). Los párrafos anteriores permiten deducir que la comunicación de la información de la marca persigue en último extremo impactar en las percepciones que los empleados tienen de la organización.

En el sector bancario también se ha estudiado la influencia de la comunicación interna de los valores de la marca en las percepciones de congruencia de los empleados. Las comunicaciones internas de marca han servido para lograr que los empleados comprendan mejor lo que la marca representa, entiendan el papel que desempeñan en la transmisión de la promesa de marca y perciban los valores de marca como congruentes con sus propios valores individuales (Papasolomou et al., 2006). Por ello, también se puede esperar que en Banco Sabadell la diseminación del conocimiento de marca tenga un efecto sobre la percepción del empleado en relación con la congruencia de los valores corporativos. De esta forma, planteamos la hipótesis 2:

*H2: La diseminación del conocimiento de marca tiene un efecto positivo en la congruencia de los valores*

#### **4.2.2. Actitudes del empleado relacionadas con la marca corporativa**

Siguiendo el esquema del modelo propuesto, en este epígrafe se hablará del efecto de las percepciones sobre las actitudes del empleado. Específicamente, se analizarán los efectos de la autenticidad y congruencia de marca sobre la identificación del empleado, tanto con la

organización como con el cliente. Además, se propondrá una relación de causalidad entre la identificación empleado-organización y la identificación empleado-cliente.

En primer lugar, conviene señalar que tanto la identificación empleado-organización como la identificación empleado-cliente se fundamentan en teorías de identificación social. Así, la identificación social puede definirse como la percepción o sentimiento de unidad a una persona, grupo de personas u organización. El concepto que el individuo tiene de sí mismo se configura a partir de la organización a la cual siente que pertenece, así como a partir del cliente al cual presta el servicio (Tajfel et al., 1979; Ashforth et al., 1989). La identificación nace por tanto del deseo de afiliación del individuo y se observa porque hay empleados que adoptan comportamientos que previamente han observado en otras personas o grupos. Lo anterior tiene lugar debido a la satisfacción que les produce autodefinirse como parte de la relación con esa otra persona o grupo. En este sentido, esta definición da cabida a la identificación del empleado no solo con la organización sino también con otras marcas o individuos, como por ejemplo sus clientes.

En el ámbito del marketing, una gran parte de los trabajos que han abordado la identificación social lo han hecho desde la perspectiva del cliente. En este sentido, uno de los principales retos que aborda la literatura académica es el de lograr que los clientes se sientan identificados con el empleado, con la organización y con la marca que la representa. El objetivo final es incrementar el rendimiento de la marca para la organización (Kim et al., 2017). La percepción de similitudes entre la personalidad o valores del propio cliente y los de la persona o entidad con la que interactúa crea un compromiso o alianza emocional entre ambas partes que contribuye a formar el autoconcepto del cliente (Lichtenstein et al., 2010; Goldsmith et al., 2014).

Para una empresa de servicios donde los empleados actúan como los principales transmisores de la marca, será clave conocer los mecanismos que les permiten transmitir la promesa de marca a sus clientes y contribuyen a generar sentimientos de identificación (Punjaisri et al., 2011). Una vez comprendida la importancia que tiene para una organización lograr que sus clientes se identifiquen con ella o con el empleado que presta el servicio, a continuación, se profundiza en la identificación organizacional y en la identificación con el cliente por separado, analizándolas en ambos casos desde la perspectiva del empleado.

### ***Identificación empleado-organización***

La identificación organizacional, tal y como se adelantaba en el epígrafe anterior, expresa el sentido de pertenencia de un empleado a una organización (Tajfel et al., 1979; Ashforth et al., 1989). Es considerada una percepción emocional en base a la cual los empleados se sienten representados por su organización, formando parte de ella como si de una unidad se tratara (Löndorf et al., 2014). Los factores que pueden influir en la identificación son muy variados destacando en la literatura académica, entre otros, el liderazgo transformacional, el apoyo a la organización y su reputación (Kreiner et al., 2004; Shaari et al., 2015; Buil et al., 2016). De igual manera, también influye en el mencionado proceso de identificación la creencia por parte del empleado de que la marca proyecta una imagen y una identidad atractivas y fuertes (Kreiner et al., 2004; Löndorf et al., 2014).

La identificación organizacional es considerada un factor crítico para lograr que el empleado sea considerado representante de la marca cuando presta el servicio a sus clientes (Korschun et al., 2014). Los empleados identificados con la organización perciben que comparten con la empresa atributos similares que los definen a ambos (Bravo et al., 2015), al tiempo que incorporan la identidad de esta última en su concepto de sí mismos. Así, se encuentran más motivados, más satisfechos, más comprometidos y más incentivados a hablar bien de la organización, desarrollando comportamientos consistentes con la marca, tanto fuera como dentro de la misma (Kreiner et al., 2004; Bravo et al., 2017).

La percepción de congruencia que puede encontrar un empleado con los valores de la organización puede tener un impacto positivo en la identificación organizacional (Cable et al., 2002; Anaza, 2015). En este sentido, Marstand et al. (2018) analizan la posible relación de influencia entre la percepción de congruencia y la identificación organizacional postulando que la misma también puede ser analizada de forma bidireccional. De igual manera, se entiende que un empleado se identificará con la marca de la compañía para la cual trabaja si previamente la percibe como auténtica y además percibe que los atributos con los que se autodefine son similares a los de dicha marca (Ngo et al., 2019).

En el contexto bancario, tanto la autenticidad como la congruencia son considerados requisitos fundamentales a tener en cuenta en una estrategia de gestión interna de marca que pretenda impactar positivamente en la identificación organizacional (Alloza, 2008). Los empleados que

perciben la identidad de una organización o marca como distintiva al tiempo que perciben similitudes con sus propios valores, tenderán a identificarse con dicha organización sintiendo que pertenecen a la misma (Bravo et al., 2015). En consecuencia, proponemos las siguientes hipótesis:

*H3a: La autenticidad tiene un efecto positivo en la identificación del empleado con la organización*

*H3b: La congruencia de los valores tiene un efecto positivo en la identificación del empleado con la organización*

### ***Identificación empleado-cliente***

Siguiendo las teorías de identificación social que hemos citado anteriormente, podemos decir que la identificación empleado-cliente queda definida como el grado en el que un empleado de una organización percibe similitud con sus clientes. Lo anterior puede ser una consecuencia del rol que dicho empleado representa ante estos últimos (Korschum et al., 2014; Anaza et al., 2012). Bajo este enfoque, los empleados que se muestran identificados con sus clientes consideran que comparten el mismo grupo social.

La identificación empleado-cliente es especialmente importante en sectores de servicios donde es el empleado el que transforma la promesa de marca en realidad (Punjaisri et al., 2011; Buil et al., 2016). Debido al alto número de interacciones mantenidas entre empleado y cliente, se crea un vínculo de conocimiento profundo que estrecha la relación entre ambos. De hecho, ambas partes desarrollarán comportamientos dirigidos a preservar el bienestar de la relación (Anaza et al., 2012). El trabajo de Bhattacharya et al. (2003) analiza la identificación empleado-cliente desde la perspectiva del cliente, señalando que la organización deberá ser capaz de crear y mantener una identidad sólida y consistente que a su vez sea percibida por el cliente como familiar, atractiva, prestigiosa y confiable.

En este sentido, podemos inferir que desde la perspectiva del empleado la percepción de una marca organizacional auténtica y congruente con los valores del empleado favorecerá también la

identificación entre empleado y cliente, promoviendo en último extremo el que el empleado se oriente hacia su cliente para obtener un mejor rendimiento laboral.

De hecho, el nivel de identificación organizacional del empleado impacta directamente en la forma en la que dicho empleado transmite a sus clientes la identidad de la organización (Lichtenstein et al., 2010). Así, para Baker et al. (2014), la gestión interna de la marca en empresas de servicios tiene un efecto bisagra en las interacciones entre el empleado y el cliente. Lo anterior es debido a que las interacciones continuas entre empleados y clientes tienen gran influencia en los procesos de formación de las creencias de los clientes acerca de la organización (Netemeyer et al., 2012).

Basándose en las teorías de identidad e intercambio social, para Löndorf y Diamantopoulos (2014) el nivel de identificación de un empleado con su organización impacta directamente en su comportamiento y, por lo tanto, en la forma en la que presta el servicio al cliente. Este hecho cobra aun mayor relevancia en empresas de servicios en las cuales empleado y servicio son conceptos que no pueden analizarse de manera separada o independiente. De lo anterior puede deducirse que la identificación del empleado con la organización impactará de manera positiva en la identificación del cliente con el empleado que le ha prestado el servicio. Concretamente, la percepción de similitud entre clientes y proveedores facilita la comunicación entre ambas partes, se eliminan barreras interpersonales, mejoran los niveles de confianza, así como se fomenta la identificación en ambas direcciones (Ahmad et al., 2008). Los individuos son capaces de crear y mantener afiliación con distintos grupos de forma simultánea, por lo que se presume que un empleado puede identificarse simultáneamente tanto con la organización para la cual trabaja como con sus clientes (Anaza et al., 2012). Cuando un empleado tiene un sentimiento de apego hacia la organización es más probable que se vea incentivado a compartir ese sentimiento con el cliente al que le presta el servicio, constituyendo una importante ventaja competitiva para la organización (Korschun et al., 2014; Anaza et al., 2015).

En el sector bancario también se ha abordado la posible influencia entre la identificación organizacional y la identificación entre empleado y cliente, aludiendo a que los vínculos que se crean entre estos últimos parecen ser más fuertes cuando la identificación organizacional también lo es (Muhammad et al., 2020).

En consecuencia, proponemos las siguientes hipótesis:

*H4a: La autenticidad tiene un efecto positivo en la identificación del empleado con el cliente*

*H4b: La congruencia de los valores tiene un efecto positivo en la identificación del empleado con el cliente*

*H4c: La identificación del empleado con la organización tiene un efecto positivo en la identificación del empleado con cliente*

#### **4.2.3. Comportamientos del empleado relacionados con la marca corporativa**

En este punto analizaremos los efectos de las percepciones de autenticidad y congruencia, así como de la identificación del empleado, tanto con la organización como con el cliente, sobre el comportamiento de ciudadanía corporativa y la recomendación de marca. Siguiendo el modelo conceptual propuesto, partiremos del análisis sobre el comportamiento de ciudadanía corporativa para posteriormente hablar de los efectos sobre la recomendación de marca.

##### ***Comportamiento de ciudadanía corporativa***

El comportamiento de ciudadanía corporativa fue introducido por Burmann y Zeplin (2005) como aquel comportamiento de los empleados a través del cual la marca de la empresa “cobra vida” y se fortalece (Chang et al., 2012). Se trata de un elemento clave para las organizaciones ya que alinea el comportamiento de sus empleados con la identidad de la marca y con los valores de la organización (King et al., 2010). Cuando un empleado desempeña un comportamiento extra rol o comportamiento de ciudadanía hacia la marca o hacia la organización, lo hace de una manera positiva y discrecional. Por lo tanto, ese comportamiento no está especificado por el rol que ese empleado debe desempeñar en la organización, ni tampoco reconocido por el sistema de recompensa previsto en la compañía (Garas et al., 2018). Si un empleado interioriza los valores que la marca transmite, tenderá a comportarse de manera consistente con la promesa de marca, desarrollando comportamientos de apoyo a la misma tales como el de ciudadanía de marca.

De acuerdo con la literatura previa, tanto la autenticidad como la congruencia percibidas por el empleado podrían impactar positivamente en su comportamiento (Baker et al., 2014). De igual manera, cuando los empleados perciben que sus valores se ajustan a los de la organización para la cual trabajan, es más probable que vean como positivas las actuaciones de la organización y esto les empuje a llevar a cabo comportamientos de apoyo tales como el de ciudadanía de marca (Cable et al., 2002). En este punto puede afirmarse que la correspondencia entre las características del empleado y las de su organización, parece favorecer que los primeros desarrollen actitudes y comportamientos positivos hacia el trabajo desempeñado (Tugal et al., 2015).

Como advertíamos al comienzo de este epígrafe, no se han encontrado evidencias empíricas que aborden concretamente la autenticidad de la marca en el contexto bancario. Sin embargo, sí se ha analizado la influencia de la congruencia en el comportamiento positivo de apoyo a la marca. En este sentido, se presume que la congruencia entre los valores de la organización y los de sus empleados empujará a estos últimos a adoptar un comportamiento positivo hacia su organización (Anggraeni, 2018). Así, tomando como referencia el modelo de relaciones propuesto por Baker et al. (2014), que como decíamos analiza la posible influencia de la autenticidad y la congruencia de los valores en los comportamientos de ciudadanía de marca, proponemos las siguientes hipótesis:

*H5a: La autenticidad tiene un efecto positivo en los comportamientos de ciudadanía corporativos*

*H5b: La congruencia de los valores tiene un efecto positivo en los comportamientos de ciudadanía corporativos*

De acuerdo con la teoría de la identidad social (Tajfel, 1979), los empleados que experimentan fuertes niveles de identificación con sus clientes tienden a adoptar comportamientos que impactan positivamente en su compromiso hacia el trabajo, en la orientación a sus clientes y en su rendimiento laboral (Anaza et al., 2012; Korschun et al., 2014). Bajo este enfoque, los empleados que se encuentran muy identificados con la marca de una organización desarrollarán



previsiblemente comportamientos de ciudadanía de marca antes que otros empleados que no se encuentran tan identificados (Van Dick et al., 2004). Korschun et al. (2014) postulan que la identificación organizacional favorece la orientación al cliente y con ella, los comportamientos de apoyo a la marca tales como el comportamiento de ciudadanía de marca. De una manera similar, Anaza et al. (2012) sostienen que la identificación entre el empleado y sus clientes influye positivamente en el compromiso de los empleados con el trabajo y, en consecuencia, fomenta comportamientos de ciudadanía organizacional.

La influencia de la identificación organizacional del empleado en determinados comportamientos adoptados hacia la marca también ha sido ampliamente analizada en el ámbito del sector bancario. Así, los empleados que se identifican con su organización pueden mostrar una actitud positiva hacia el trabajo, esforzarse más en llevarlo a cabo y desarrollar comportamientos de apoyo a la marca tales como el comportamiento de ciudadanía de marca (Löhdorf et al., 2014; Du Preez et al., 2017; Bravo et al., 2017; Garas et al., 2018; Ngo et al., 2019). Sin embargo, no se han encontrado evidencias empíricas que analicen en el contexto bancario la posible influencia de la identificación empleado-cliente en el comportamiento de ciudadanía de marca. De esta forma, basándonos en la importancia que ha tenido la identificación organizacional en este tipo de comportamientos, podemos inferir que la identificación empleado-cliente también puede llegar a influir en estos últimos. Así, proponemos que la identificación del empleado, tanto con la organización como el cliente, impactará positivamente en los comportamientos de ciudadanía corporativos en este contexto de estudio:

*H5c: La identificación del empleado con la organización tiene un efecto positivo en los comportamientos de ciudadanía corporativos*

*H5d: La identificación del empleado con el cliente tiene un efecto positivo en los comportamientos de ciudadanía corporativos*

### ***Recomendación de marca***

La recomendación de la marca desde la perspectiva del empleado se concibe como un comportamiento extra rol y de respaldo a la misma. Cuando un empleado comunica y

promociona externamente la marca, se presume que ha percibido una imagen favorable de la organización y se encuentra identificado y comprometido con ella (Legerstee, 2013; Kashive et al., 2017). En su trabajo, Van Hoyer (2009) analiza la relación entre la imagen percibida de la organización como empleador y las intenciones de recomendación de sus empleados. Así, identifica esas intenciones como la predisposición de los empleados a recomendar a otros su organización como un buen lugar para trabajar. En este sentido, uno de los principales canales identificados para llevar a cabo esta recomendación será el *word-of-mouth* positivo.

El *word-of-mouth* es una técnica ampliamente utilizada en los programas de reclutamiento para captar nuevo personal utilizando las recomendaciones de los actuales empleados de la compañía (Uen et al., 2015). Al igual que los procesos de identificación influyen en la actitud adoptada por el empleado hacia la marca, el compromiso de este último hacia la marca constituye una palanca para que el empleado se alinee con la marca cuando presta el servicio a sus clientes (Wallace et al. 2013). A través de su comportamiento, el empleado puede propiciar un clima laboral óptimo al tiempo que comunica a sus clientes y compañeros una experiencia de marca positiva (King y Grace, 2008). La imagen favorable de la organización, así como las referencias con información positiva acerca de la compañía, empujan a los empleados a recomendar esta última a terceros (Van Hoyer et al., 2009, Legerstee, 2013).

También se ha demostrado empíricamente que en el sector bancario los empleados que se encuentran altamente identificados con la organización se muestran más comprometidos y adoptan comportamientos dirigidos a la construcción y reforzamiento de la marca tales como el *word-of-mouth* positivo (Löhrndorf y Diamantopoulos, 2014; Bravo et al., 2017). Cuando un empleado percibe que un compañero habla favorablemente de la organización, tenderá a desarrollar sentimientos positivos y comportamientos de apoyo a la marca. De esta manera se incrementa tanto el sentido de pertenencia como la congruencia con los objetivos de la organización (Demir et al., 2017).

Como se puede extraer del párrafo anterior, la literatura académica revisada muestra un amplio número de trabajos que destacan la influencia de la identificación organizacional en las recomendaciones del empleado; sin embargo, no se han podido encontrar evidencias científicas que aborden la posible relación entre la identificación de dicho empleado con sus clientes y la posterior recomendación. Tampoco se han encontrado trabajos que analicen la posible influencia

entre la autenticidad de la marca percibida por los empleados y su posterior recomendación. En este punto cabe precisar que quizás la recomendación no deba ceñirse exclusivamente a la organización como empleadora, sino que puede analizarse desde un plano más amplio en el que coexistan recomendaciones respecto al producto o servicio comercializado, la calidad en la prestación del servicio, u otros atributos que permitan transmitir una imagen positiva de la organización. Por todo ello, proponemos las siguientes hipótesis:

*H6a: La autenticidad tiene un efecto positivo en la recomendación*

*H6b: La congruencia de los valores tiene un efecto positivo en la recomendación*

*H6c: La identificación del empleado con la organización tiene un efecto positivo en la recomendación*

*H6d: La identificación del empleado con el cliente tiene un efecto positivo en la recomendación*

Tal y como se puede apreciar a partir de la lectura del apartado que aquí culmina, el modelo teórico representado identifica una serie de hipótesis a contrastar cuyos resultados permitirán conocer cómo impacta verdaderamente la diseminación de la información de la marca en las percepciones de autenticidad y congruencia, la identificación y finalmente el comportamiento del empleado. Como paso previo al análisis de los resultados obtenidos, en el siguiente apartado quedará convenientemente explicada la metodología utilizada para la obtención y tratamiento de los datos en el estudio empírico.

#### **4.3. METODOLOGÍA**

Tal y como se ha señalado al comienzo de este capítulo, el estudio cuantitativo realizado permite complementar el análisis sobre la influencia de la gestión interna de la marca en las percepciones, actitudes y comportamientos observados en los empleados. Este análisis se ha centrado especialmente en las variables consideradas más relevantes, tanto las expuestas por la dirección del banco en el capítulo anterior como por la literatura académica mostrada en el capítulo 2. Todo ello nos ha llevado a proponer un modelo teórico y a desarrollar una serie de

hipótesis cuya validez quedará finalmente contrastada en el apartado 4.4, dedicado a la explicación de los resultados obtenidos con el estudio cuantitativo.

El apartado que aquí comienza queda exclusivamente dedicado a explicar el proceso de selección de la muestra objeto de estudio, la recogida de datos, así como la extracción y tratamiento de la información de interés. El análisis cuantitativo se dirigió exclusivamente a los empleados de Banco Sabadell ubicados tanto en la red oficinas como en el centro corporativo. A través de una encuesta dirigida a dichos empleados se pudo obtener información acerca de la forma en la que perciben la gestión interna de la marca llevada a cabo por la entidad, así como la actitud y comportamientos que se derivan como consecuencia de dicha influencia.

#### **4.3.1. Técnica de recogida de información**

Para la obtención de la información necesaria para este estudio, y en colaboración directa con el departamento de recursos humanos de Banco Sabadell, se realizó una encuesta dirigida a los empleados de la entidad. La muestra seleccionada incluyó tanto a los empleados cuyo trabajo tiene lugar en la red de oficinas de la entidad, como aquellos que sin embargo se ubican en el centro corporativo. El objetivo último de este análisis no es otro que el de confirmar la validez del modelo teórico propuesto (Figura 4.1) para tratar de entender la influencia de la gestión interna de la marca en las percepciones, actitudes y comportamientos del empleado.

El trabajo de campo fue realizado de forma online, y tanto el primer envío como su posterior recordatorio tuvo lugar durante los meses de enero y febrero de 2020. Previo lanzamiento de la encuesta se solicitó autorización al departamento de recursos humanos de la entidad, el cual, previa revisión del cuestionario, confirmó que era apto para su envío a los empleados de la organización. Esta autorización no impuso limitación alguna para dirigirlo a cualquier departamento del centro corporativo o dirección territorial.

Mediante el envío de un correo electrónico, los participantes en el estudio podían acceder al cuestionario online a través de *Google Forms*. Si bien este cuestionario estaba preparado para su envío en noviembre de 2019, el lanzamiento tuvo que posponerse a los meses de enero y febrero del siguiente año para evitar que coincidiera con la encuesta de clima laboral elaborada por la propia entidad financiera y denominada “*El banco que queremos ser*”. Esta encuesta trataba de

conocer aspectos que no se encontraban directamente relacionados con los objetivos de esta Tesis, tales como la percepción de justicia organizacional por parte del empleado, la valoración salarial, el reconocimiento por su trabajo, los recursos y capacidades con los que cuenta para realizar dicho trabajo o la valoración del manager, entre otros aspectos. Sin embargo, también abordaba cuestiones que sí podían percibirse como similares con respecto a las planteadas por nuestra encuesta, tales como la claridad y efectividad de las actividades de comunicación, la coherencia en el mensaje, la satisfacción del empleado, su sentido de pertenencia, su compromiso y confianza con la entidad o la valoración y recomendación de esta última como un buen lugar para trabajar. Estas últimas preguntas podían parecer reiterativas y por ello se decidió esperar dos meses para lanzar la encuesta correspondiente a este trabajo empírico y cuyas características se exponen en la tabla 4.1.

**Tabla 4.1:** Ficha técnica de la muestra

<b>Universo</b>	16.610 Empleados de Banco Sabadell en España
<b>Ámbito</b>	Red comercial y centro corporativo
<b>Método de recogida</b>	Encuesta enviada mediante un enlace a través de correo electrónico de forma individual a cada empleado
<b>Tamaño muestral</b>	315 encuestas válidas
<b>Error muestral aprox.*</b>	5,47%
<b>Proporciones</b>	p=q=50%
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Diseño de la muestra</b>	Muestreo por cuotas (unidades de negocio)
<b>Trabajo de campo</b>	Enero – Febrero 2020

Nota: El cálculo del error muestral se realiza bajo la suposición de que el muestreo fuera de tipo probabilístico

Con respecto a la población objeto de estudio y de acuerdo con la información obtenida a partir del informe anual publicado en la web corporativa de Banco Sabadell, en el año 2019 el grupo bancario contaba con un total de 24.454 empleados. No obstante, únicamente han sido considerados para el objeto de esta investigación los 16.610 ubicados en España. En base a lo anterior, la encuesta fue inicialmente dirigida tanto a empleados ubicados en distintos departamentos del centro corporativo como a empleados adscritos a la red comercial de sucursales. Dentro de la red, un primer envío se dirigió a los 804 empleados ubicados en la Territorial Norte de Banco Sabadell, cuya extensión comprende las regiones de Aragón, País

Vasco, Navarra, La Rioja y Cantabria. La tasa de respuesta observada en esta territorial, teniendo en cuenta un total de 804 empleados que la componen, rozó el 25,5%. Posteriormente se decidió realizar un segundo envío recordatorio, ampliando la muestra a empleados de territoriales de mayor tamaño. Sin embargo, a comienzos del mes de marzo y debido a la pandemia global originada por el virus Covid-19, tuvo que finalizarse el trabajo de campo.

Una vez culminado el proceso de recogida de datos se procedió a su depuración, encontrando que de los 316 cuestionarios recibidos se obtuvieron 315 respuestas válidas al eliminar tan solo una de ellas por considerarse la respuesta inconsistente e incompleta. Una vez depurada la muestra se procedió a su codificación con el objetivo de facilitar el posterior tratamiento y análisis de datos de índole cualitativo.

De los cuestionarios válidos, el 25% se correspondían a respuestas de personal adscrito al centro corporativo, en un 2% no se pudo identificar la procedencia y el 73% restante respondía a empleados de la red comercial. La mencionada red comercial quedaba a su vez representada por un 88% de empleados de la Territorial Norte, un 9% de otras territoriales y quedando finalmente un 3% restante que, si bien indicaron que pertenecían a la red comercial, prefirieron no concretar la territorial en la cual se ubicaban.

Con respecto a la categoría de empleados cuyas respuestas son objeto de análisis, un 18,7% correspondían a respuestas contestadas por directivos de la entidad o responsables con personal a su cargo, otro 18,7% correspondía a respuestas de empleados que no tienen empleados a su cargo y el 62,6% restante han preferido no indicar este dato.

La tabla 4.2 que se muestra a continuación resume la información de interés que se ha podido extraer del análisis realizado del perfil de la muestra.

**Tabla 4.2:** Características de la muestra

VARIABLE	VALORES ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Unidad de negocio	Red comercial: 231	73,3%
	Centro corporativo: 79	25,1%
	No contesta: 5	1,5%
Categoría laboral	Directivo con personal a su cargo: 59	18,7%
	Empleado sin personal a cargo: 59	18,7%
	No contesta: 197	62,6%
Años de experiencia	Experiencia media: 14,6	
	Menos de 14,6 años: 162 empleados	51,4%
	Más de 14,6 años: 131 empleados	41,5%
	No contesta: 22 empleados	7,1%
Sexo	Hombres: 162	51%
	Mujeres: 151	48%
	No contesta: 2	< 1%
Edad	Edad media: 44 años	
	Menores de 44 años: 120 empleados	38%
	Mayores de 44 años: 176 empleados	56%
	No contesta: 19	6%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2. Medición de variables

Una vez descrito el procedimiento utilizado para la recogida de datos, en este epígrafe se describe tanto la procedencia como la forma de medición de las variables que fueron seleccionadas para cumplir con los objetivos de esta investigación.

El análisis de la literatura previa ha permitido encontrar escalas que han sido empleadas por otros autores para extraer información concreta de las variables objeto de estudio. En todas las variables medidas en este trabajo se partió de ítems utilizados en la literatura, mediante escalas tipo Likert de 11 puntos que permitieron al encuestado valorar cada ítem desde una puntuación mínima de 0 en la cual indicaba que se encontraba totalmente en desacuerdo con la afirmación, hasta un máximo de 10 donde indicaba que, por el contrario, se encontraba totalmente de acuerdo con dicha afirmación. Las escalas tipo Likert permiten medir el grado de conformidad del encuestado ante una serie de afirmaciones. Además, son consideradas muy visuales, de fácil comprensión, así como adecuadas para su utilización en medios online. Si bien la encuesta

completa puede consultarse en el Anexo 3, en este apartado procederemos a señalar los ítems utilizados para medir cada variable (tabla 4.3).

**Tabla 4.3.** Composición de escalas para la medición de variables perceptuales

Escalas		Media	Desv. típica
<b>DISEMINACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE MARCA</b> (basado en Baker et al., 2014)			
<i>KNOW1</i>	BS comunica bien los valores de su marca a sus empleados.	7,69	1,74
<i>KNOW2</i>	BS me ha explicado la importancia de mi papel a la hora de transmitir los valores de la marca.	7,60	1,98
<i>KNOW3</i>	La información que se me proporcionó cuando comencé a trabajar me ayudó a comprender los objetivos de la marca BS.	6,90	2,36
<b>AUTENTICIDAD DE MARCA</b> (basado en Baker et al., 2014)			
<i>AUTHEN1</i>	La marca BS actúa conforme a sus valores corporativos.	7,87	1,75
<i>AUTHEN2</i>	BS es una marca íntegra.	8,03	1,71
<i>AUTHEN3</i>	BS es una marca sincera.	7,83	1,79
<b>CONGRUENCIA CON EL VALOR DE LA MARCA</b> (basado en Baker et al., 2014)			
<i>CONGR1</i>	Mi apego a la marca BS se debe principalmente a la similitud de mis valores con los representados por la marca.	7,33	2,25
<i>CONGR2</i>	Los valores representados por BS son más que solo palabras; influyen en mi comportamiento diario.	7,17	2,30
<i>CONGR3</i>	En BS, tenemos una idea clara de lo que representa nuestra marca; los objetivos y valores de la marca están bien definidos.	7,59	1,86

Nota: los valores de la media y desviación típica de cada ítem son a partir de escalas Likert de 0 a 10.

Así, tanto para cuantificar la diseminación del conocimiento de la marca como las percepciones de autenticidad y congruencia del empleado se utilizaron escalas de medición obtenidas a partir del trabajo de Baker et al. (2014). En su artículo, Baker et al. (2014) parten a su vez de escalas de otros trabajos como el de King et al. (2010), para valorar el tipo de información de marca que la organización comparte a través de sus comunicaciones, o el de Wood et al. (2008) cuyos ítems les permitieron evaluar la autenticidad percibida. Finalmente, recurrieron también al trabajo de Baumgarth et al. (2010), a partir del cual obtuvieron escalas para medir la congruencia con el valor de marca percibida por el empleado.



Estudios recientes también han hecho uso de escalas confeccionadas o adaptadas a partir de trabajos previos con el objetivo de medir la diseminación del conocimiento de la marca (Vaanholt, 2019), la autenticidad percibida (Kim et al., 2019) y la congruencia con el valor de marca percibido (Anggraeni, 2018). Por la similitud de nuestro modelo con el marco teórico de Baker et al. (2014), se decidió partir de las escalas utilizadas en su estudio.

Las escalas que han permitido evaluar tanto la identificación del empleado con la organización como con sus clientes se han obtenido a partir del trabajo de Anaza y Rutherford (2012). Estos autores adaptaron, a su vez, escalas previamente concebidas para medir el grado de identificación entre el empleado y la organización (Mael et al., 1993), así como entre la organización y sus clientes (Homburg et al., 2009), no encontrando escalas que contemplen de manera específica el grado de identificación entre el empleado y sus clientes.

Estudios recientes como el de Bailey et al. (2015) proporcionan escalas que permiten evaluar el grado de identificación del empleado con su organización, basadas igualmente en el trabajo previo de Mael et al. (1993). Por su parte, Korschun et al. (2014) utilizan también escalas para medir la identificación organizacional del empleado basándose en estudios previos como el de Smidts et al. (2001). Sin embargo, y al igual que ocurre en el trabajo de Anaza y Rutherford (2012), tampoco encontraron referencias previas con escalas que permitieran medir la mencionada identificación entre el empleado y el cliente. Debido a lo anterior, se vieron empujados a adaptar la escala propuesta por Smidts et al. (2001), orientándola así mismo a la relación entre el empleado y sus clientes. En este trabajo, por tanto, se parte de las escalas de Anaza y Rutherford (2012) para medir las variables de identificación empleado-organización y empleado-cliente, tal y como se muestra en la tabla 4.4.

La escala utilizada para medir el comportamiento de ciudadanía de marca adoptado por los empleados se ha obtenido a partir del trabajo de Baker et al. (2014), el cual adapta a su vez elementos contenidos en el trabajo de King et al. (2010). Las escalas propuestas por King et al. (2010) permiten conocer el grado en el que un empleado tiende a adoptar comportamientos de apoyo a la marca entre los que también menciona la recomendación. Estudios recientes aportan escalas para medir los comportamientos extra rol del empleado (Garas et al., 2018), o para evaluar la naturaleza de determinados comportamientos de ciudadanía organizacional (Anggraeni, 2018). Sin embargo, otros estudios igualmente recientes como el de Valhooft (2019)

adoptan la escala de Baker et al. (2014) sin modificación alguna, ya que entienden es la que mejor se ajusta a los objetivos perseguidos por su investigación, tal y como ocurre en este trabajo.

**Tabla 4.4:** Composición de escalas para la medición de variables actitudinales

Escalas		Media	Desv. típica
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO CON EL BANCO</b> (basado en Anaza y Rutherford, 2012)			
<i>IDORG1</i>	Los éxitos de BS son mis propios éxitos.	7,83	2,07
<i>IDORG2</i>	Cuando alguien habla bien de BS, lo siento como un cumplido personal.	8,17	1,79
<i>IDORG3</i>	Estoy muy interesado/a en lo que otros piensan sobre BS.	8,27	1,56
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO CON EL CLIENTE</b> (basado en Anaza y Rutherford, 2012)			
<i>IDCLI1</i>	Siento apego hacia mis clientes.	8,25	1,54
<i>IDCLI2</i>	Me identifico con mis clientes.	8,21	1,50
<i>IDCLI3</i>	Me siento bien prestando el servicio a mis clientes.	8,76	1,26

Nota: los valores de la media y desviación típica de cada ítem son a partir de escalas Likert de 0 a 10.

El ítem que mide la intención de recomendación del empleado se ha obtenido a partir del trabajo de Calleja et al. (2019). En este trabajo los autores explican que el indicador *Employee Net Promoter Score* (eNPS) se obtiene preguntando al empleado si recomendaría su empresa como un lugar para trabajar. Trabajos previos como el de Legerstee (2013), adaptados a partir de la escala propuesta por Cober et al. (2003), también persiguen conocer el grado en el que empleado se muestra interesado en recomendar la organización para la cual trabaja. De igual manera y con el mismo cometido, estudios aún más recientes como el de Gkozeris et al. (2020) recurren de nuevo a la escala propuesta por Cober et al. (2003) para evaluar el potencial de recomendación del empleado. Así, las escalas utilizadas para medir los comportamientos de ciudadanía de marca y recomendación del empleado se basan en la literatura previa, y su composición se muestra en la tabla 4.5.

**Tabla 4.5:** Composición de escalas para la medición de variables comportamentales

Escalas		Media	Desv. típica
<b>COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA DE MARCA</b> (basado en King y Grace, 2010)			
<i>CITIZ1</i>	Mis comportamientos son coherentes con los valores de la marca BS.	8,57	1,30
<i>CITIZ2</i>	Antes de tomar cualquier decisión, comunicación o acción, analizo el impacto que puede tener sobre la marca BS.	8,26	1,56
<i>CITIZ3</i>	Cuando tengo ocasión, trasmito mi conocimiento sobre la marca BS a los nuevos empleados.	8,01	1,87
<b>RECOMENDACIÓN DEL EMPLEADO</b> (basado en Calleja et al., 2019)			
<i>RECOM</i>	¿Recomendarías BS como lugar para trabajar?	7,79	1,98

Nota: los valores de la media y desviación típica de cada ítem son a partir de escalas Likert de 0 a 10.

#### 4.3.3. Sesgo de método común

Con el objetivo de evitar el sesgo común e intentar que los encuestados no respondieran de manera deshonesto, artificialmente o influidos por un sentimiento de deseabilidad social, se ha recurrido a metodología teórica y herramientas estadísticas diseñadas específicamente para garantizar la confidencialidad y el anonimato de los encuestados (Podsakoff et al., 2003).

Con respecto al procedimiento y desde un punto de vista teórico, se ha tratado de emplear un lenguaje claro y preciso en cada pregunta explicando, convenientemente por escrito y previa lectura del cuestionario, que quedaba convenientemente garantizado el anonimato del encuestado no solicitándose a este último ningún dato de carácter personal que pudiera identificarle. Así mismo, la propia estructura del cuestionario ha tratado de impedir que se pudieran establecer relaciones causa-efecto entre variables dependientes e independientes separándolas entre ellas con el objetivo de evitar que el encuestado pudiera identificar la finalidad informativa correspondiente a cada pregunta. La recogida de datos se ha realizado mediante un enlace facilitado a través de correo electrónico el cual ha permitido al encuestado contestar evitando el contacto físico con el encuestador. Finalmente, en la encuesta y con carácter previo a la lectura del cuestionario, quedaba convenientemente explicado que la información obtenida a partir de

las respuestas se analizaría de manera totalmente agregada, permitiendo reducir así el sesgo en las mismas.

Por otro lado, y adoptando un enfoque estadístico, se ha realizado el posterior análisis factorial confirmatorio con la prueba de factor único de Harman, a través de la cual se han comparado los datos del modelo de medida original con los de un modelo alternativo de un solo factor que agrupa todos los ítems. Para acometer este último análisis se ha utilizado la herramienta EQS 6.1 gracias a cuyos resultados se pudo constatar que, en el modelo propuesto, donde cada elemento cargaba su variable latente, la bondad de ajuste era significativamente mejor que la de un modelo alternativo en el que, por el contrario, todas las variables quedaban explicadas por un solo factor. Así, en el modelo propuesto, el indicador RMSEA resultó inferior a 0,08 (RMSEA=0,062; IC 90%=0,052-0,071), y los índices de ajuste incremental superiores a 0,9 (NNFI=0,920, CFI=0,939). En el caso del modelo unifactorial no se cumple ninguno de estos criterios (RMSEA=0,113; IC 90%=0,105-0,121; NNFI=0,729; CFI=0,759). Además, la prueba escalada de Satorra-Bentler también favorece al modelo propuesto ( $\chi^2$  propuesto=286,623;  $\chi^2$  alternativo=765,051) (Hair et al, 2018).

#### **4.4. RESULTADOS**

El análisis de las relaciones planteadas en las hipótesis se ha llevado a cabo a través de un modelo de ecuaciones estructurales basado en mínimos cuadrados parciales (PLS). El paquete estadístico utilizado para el estudio es SmartPLS 3.0 (Ringle et al., 2015). Los modelos de ecuaciones estructurales permiten analizar todas las relaciones planteadas de manera conjunta. Además, los modelos basados en PLS son especialmente adecuados para este tipo de análisis, ya que no tienen las limitaciones de otros tipos de modelos de ecuaciones estructurales como los basados en covarianzas. Esto es, no son tan restrictivos con respecto a las características de las variables y su distribución al utilizar procedimientos no paramétricos. Finalmente, los modelos en PLS son útiles para la predicción y desarrollo de teorías que están en línea con los objetivos de nuestro trabajo (Reinartz et al., 2009).

Antes de correr el modelo, ha sido necesario comprobar la validez y fiabilidad de las escalas de medida. Así, el primer paso consistió en analizar las cargas factoriales del modelo de medida y comprobar que todas ellas eran superiores al límite comúnmente establecido de 0,7. En este

análisis se observó además que ninguno de los indicadores tenía una carga factorial más elevada sobre un constructo distinto del inicialmente asignado. De igual forma, se comprobó que los coeficientes de fiabilidad (CR) y los *alpha* de Cronbach de cada constructo eran superiores a 0,7 y que la varianza media extraída (AVE) era mayor que 0,5 (Hair *et al.*, 2018). Como se observa en la tabla 4.6, todos los valores de estos indicadores son superiores a los límites establecidos. Hay que señalar que no se ha incluido en este análisis el constructo recomendación al estar formado por un único indicador. Esto permite confirmar la fiabilidad de los ítems utilizados, la consistencia interna de cada constructo y descartar problemas relacionados con la validez convergente.

**Tabla 4.6.** Resultados de los análisis de fiabilidad y validez convergente

	Cargas factoriales constructo	Alpha de Cronbach	CR	AVE
DISEM1	0,911	0,854	0,912	0,776
DISEM2	0,909			
DISEM3	0,820			
AUTEN1	0,963	0,960	0,974	0,926
AUTEN2	0,967			
AUTEN3	0,957			
CONGR1	0,938	0,922	0,950	0,865
CONGR2	0,940			
CONGR3	0,911			
IDCLI1	0,904	0,856	0,912	0,776
IDCLI2	0,899			
IDCLI3	0,838			
IDORG1	0,901	0,884	0,928	0,811
IDORG2	0,925			
IDORG3	0,875			
CIUDA1	0,873	0,829	0,897	0,745
CIUDA2	0,871			
CIUDA3	0,844			

Con respecto a la validez discriminante, se siguió el procedimiento habitual de comparar las correlaciones entre constructos con la raíz cuadrada de los AVE de cada constructo (Barclay et al., 1995). En la tabla 4.7 se muestra cómo los valores de las correlaciones entre constructos son en todos los casos inferiores a la raíz cuadrada de los AVE, lo que permite descartar problemas de validez discriminante.

**Tabla 4.7.** Resultados de los análisis de validez discriminante

	1	2	3	4	5	6	7
<b>DISEMINACIÓN (1)</b>	0,881						
<b>AUTENTICIDAD (2)</b>	0,779	0,963					
<b>CONGRUENCIA (3)</b>	0,807	0,809	0,930				
<b>ID. CLIENTE (4)</b>	0,353	0,381	0,479	0,881			
<b>ID. ORGANIZACIÓN (5)</b>	0,636	0,646	0,718	0,549	0,901		
<b>CIUDADANÍA (6)</b>	0,585	0,561	0,684	0,543	0,713	0,863	
<b>RECOMENDACIÓN (7)</b>	0,658	0,717	0,701	0,349	0,707	0,548	1,000

Nota: los valores de la diagonal se corresponden a la raíz cuadrada del AVE, los valores fuera de la diagonal son las correlaciones entre constructos

Una vez comprobada la fiabilidad y validez de las escalas, se procedió a correr el modelo estructural. Se usó para ello la técnica de Bootstrapping con 5.000 muestras. Con respecto al nivel de ajuste del modelo, el valor del SRMR es de 0,053 y el NFI de 0,821, ambos dentro de los límites habitualmente considerados como válidos en la literatura académica (Hair et al., 2018). Los resultados mostraron además que todas las cargas factoriales eran significativas al 1%. El  $R^2$  de las variables dependientes arrojó valores muy superiores al límite comúnmente establecido del 10%. En casi todas las variables dependientes consideradas, el modelo explicaba alrededor del 60% de la varianza de estas variables. Adicionalmente, los valores  $Q^2$  (criterio de Stone-Geisser) eran en todos los casos positivos, lo que permite garantizar la relevancia predictiva (Geisser, 1975; Falk y Miller, 1992). Todos estos valores se muestran en la tabla 4.8, junto con los parámetros beta del modelo estructural que permiten contrastar las hipótesis y que a continuación pasamos a comentar.

**Tabla 4.8:** Efectos directos del modelo estructural

Hipótesis	$\beta$ (t)	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
H1: Diseminación – Autenticidad	0,779 (32,41)*	0,607	0,532
H2: Diseminación – Congruencia	0,807 (32,33)*	0,652	0,537
H3a: Autenticidad – Id. Organización	0,184 (1,76)	0,546	0,418
H3b: Congruencia – Id. Organización	0,547 (5,88)*		
H4a: Autenticidad – Id. Cliente	-0,107 (1,03)	0,342	0,236
H4b: Congruencia – Id. Cliente	0,243 (2,27)*		
H4c: Id. Organización – Id. Cliente	0,439 (5,55)*		
H5a: Autenticidad – Ciudadanía	-0,048 (0,66)	0,603	0,412
H5b: Congruencia – Ciudadanía	0,360 (3,94)*		
H5c: Id. Organización – Ciudadanía	0,410 (5,55)*		
H5d: Id. Cliente – Ciudadanía	0,161 (2,81)*		
H6a: Autenticidad – Recomendación	0,355 (4,26)*	0,643	0,602
H6b: Congruencia – Recomendación	0,160 (2,12)*		
H6c: Id. Organización – Recomendación	0,422 (5,73)*		
H6d: Id. Cliente – Recomendación	-0,078 (1,99)*		

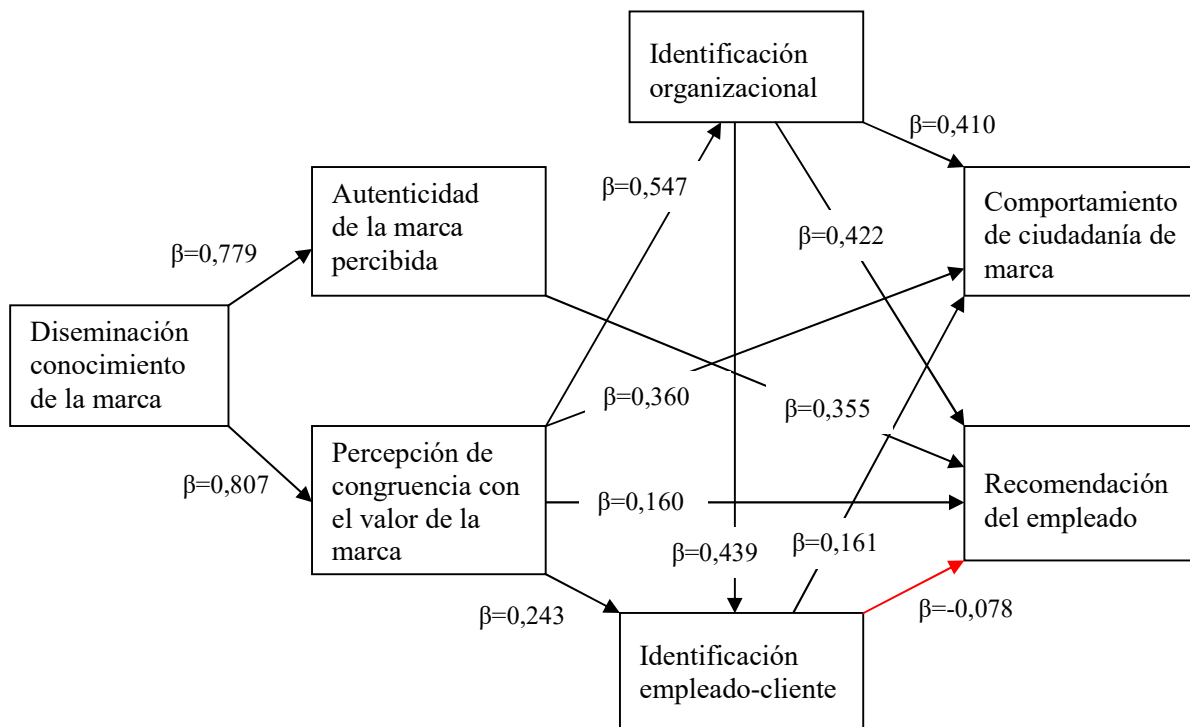
\* Significativo al 5%

Con respecto a la hipótesis H1 en la que se planteaba una relación positiva entre la diseminación y la autenticidad, se observa que el valor obtenido en el parámetro es positivo y significativo ( $\beta=0,779$ ;  $p<0,05$ ), lo que permite aceptar la hipótesis H1. Lo mismo ocurre con la hipótesis H2 en la que la diseminación muestra un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la congruencia ( $\beta=0,807$ ;  $p<0,05$ ). Este resultado permite aceptar la hipótesis H2.

En relación con la identificación organizacional, los resultados muestran que la autenticidad no determina este tipo de identificación ( $\beta=0,184$ ;  $p>0,05$ ) mientras que la congruencia de valores sí ejerce un efecto positivo y significativo ( $\beta=0,547$ ;  $p<0,05$ ). Por todo ello, podemos decir que la hipótesis H3a no se cumple y que la hipótesis H3b sí se cumple. De manera similar encontramos que la autenticidad tampoco determina la identificación del empleado con el cliente ( $\beta=-0,107$ ;

$p>0,05$ ) mientras que la congruencia sí ejerce un efecto significativo ( $\beta=0,243$ ;  $p<0,05$ ). Además, en este caso se observa cómo la identificación del empleado con la organización también explica la identificación del empleado con sus clientes ( $\beta=0,439$ ;  $p<0,05$ ). Esto nos lleva a rechazar la hipótesis H4a y a aceptar las hipótesis H4b y H4c. El bloque de hipótesis H5 analiza los efectos de las variables consideradas sobre los comportamientos de ciudadanía corporativa. Los resultados muestran que la autenticidad no ejerce un efecto significativo sobre dicho comportamiento ( $\beta=-0,048$ ;  $p>0,05$ ). Sin embargo, la congruencia ( $\beta=0,360$ ;  $p<0,05$ ), la identificación organizacional ( $\beta=0,410$ ;  $p<0,05$ ) y la identificación empleado-cliente ( $\beta=0,161$ ;  $p<0,05$ ) sí determinan los comportamientos de ciudadanía corporativa. Por tanto, se rechaza la hipótesis H5a y se aceptan las hipótesis H5b, H5c y H5d. Finalmente, se observa que la autenticidad ( $\beta=-0,355$ ;  $p<0,05$ ), congruencia ( $\beta=-0,160$ ;  $p<0,05$ ) e identificación del empleado con la organización ( $\beta=-0,422$ ;  $p<0,05$ ) ejercen efectos positivos y significativos sobre la recomendación. Por el contrario, la identificación del empleado-cliente ejerce un efecto negativo sobre la recomendación ( $\beta=-0,078$ ;  $p>0,05$ ). Esto permite aceptar las hipótesis H6a, H6b, H6c y rechazar la hipótesis H6d. En la figura 4.2 se plasman gráficamente estos resultados sobre el modelo planteado.

**Figura 4.2:** Relaciones significativas encontradas en el modelo planteado





Una vez analizados los efectos directos, procedimos a estudiar si la identificación empleado-cliente y la identificación empleado-organización pueden mediar el efecto de las percepciones del empleado sobre sus comportamientos. Los resultados procedentes de la estimación de todos los efectos indirectos del modelo se recogen en la tabla 4.9. En ningún caso se detectaron mediaciones totales, de tal modo que en los casos donde se han encontrado efectos indirectos significativos, las variables independientes también ejercían efectos significativos directos sobre las variables dependientes.

**Tabla 4.9:** Efectos indirectos totales del modelo

<b>Relación estimada</b>	<b><math>\beta</math> (t)</b>	<b>Mediación</b>
<b>Autenticidad - Id. Organización - Ciudadanía</b>	0,076 (1,703)	No significativa
<b>Autenticidad - Id. Cliente - Ciudadanía</b>	-0,017 (1,041)	No significativa
<b>Congruencia - Id. Organización - Ciudadanía</b>	0,225 (3,862)*	Parcial
<b>Congruencia - Id. Cliente - Ciudadanía</b>	0,039 (2,163)*	Parcial
<b>Autenticidad - Id. Organización - Id. Cliente - Ciudadanía</b>	0,013 (1,299)	No significativa
<b>Congruencia - Id. Organización - Id. Cliente - Ciudadanía</b>	0,039 (2,190)*	Parcial
<b>Id. Organización - Id. Cliente - Ciudadanía</b>	0,071 (2,372)*	Parcial
<b>Autenticidad - Id. Organización - Recomendación</b>	0,078 (1,614)	No significativa
<b>Autenticidad - Id. Cliente - Recomendación</b>	0,008 (0,894)	No significativa
<b>Congruencia - Id. Organización - Recomendación</b>	0,231 (4,243)*	Parcial
<b>Congruencia - Id. Cliente - Recomendación</b>	-0,019 (1,513)	No significativa
<b>Autenticidad - Id. Organización - Id. Cliente - Recomendación</b>	-0,006 (1,189)	No significativa
<b>Congruencia - Id. Organización - Id. Cliente - Recomendación</b>	-0,019 (1,647)	No significativa
<b>Id. Organización - Id. Cliente - Recomendación</b>	-0,034 (1,794)	No significativa
<b>Autenticidad - Id. Organización - Id. Cliente</b>	0,081 (1,690)	No significativa
<b>Congruencia - Id. Organización - Id. Cliente</b>	0,240 (3,857)*	Parcial

\* Significativo al 5%

Como podemos observar en dicha tabla, los efectos de la congruencia sobre los comportamientos de ciudadanía corporativa son mediados tanto por la identificación con la organización ( $\beta=0,225$ ;  $p<0,05$ ) como, en menor medida, por la identificación con el cliente ( $\beta=0,039$ ;  $p<0,05$ ). Asimismo, la interacción entre estas tres variables también resulta significativa ( $\beta=0,039$ ;  $p<0,05$ ). Sin embargo, solo la identificación con la organización media el efecto de la congruencia sobre la recomendación ( $\beta=0,231$ ;  $p<0,05$ ). En el caso de la autenticidad, ninguno de los efectos indirectos consigue un coeficiente significativo. Por tanto, el efecto directo de la autenticidad sobre la recomendación, planteado en la hipótesis H6a, no sería mediado ni por la identificación del empleado con la organización, ni por la identificación con el cliente. Por último, también resulta reseñable que los resultados obtenidos avalan la cadena de efectos entre congruencia, identificación con la organización, identificación con el cliente y comportamientos de ciudadanía, existiendo efectos de mediación significativos al 95% en todas las variables que ejercen un rol mediador.

#### 4.5 CONCLUSIONES

Como se ha avanzado al comienzo de este capítulo, las entrevistas en profundidad llevadas a cabo en el estudio cualitativo permitieron explicar cómo Banco Sabadell concibe el diseño, implantación y ejecución de su estrategia de gestión interna de marca. La información obtenida a partir de dichas entrevistas permitió extraer un conjunto de variables que los directivos consideraron de gran interés. Dichas variables se analizaron y categorizaron en bloques con el objetivo de contextualizar el objeto del estudio de carácter confirmatorio desarrollado en este capítulo. Así, el estudio cuantitativo descrito con anterioridad nos ha permitido complementar la visión del proceso de diseminación de conocimiento de marca y entender cómo los empleados de Banco Sabadell perciben esa gestión interna de la marca. Las percepciones de dichos empleados acerca de la difusión del conocimiento de la marca, su autenticidad, así como la congruencia respecto a los valores que la representan, constituyen el primer estadio de este análisis. Este trabajo analiza seguidamente cómo esas percepciones influyen en la identificación del empleado tanto con la organización como con sus clientes, actuando ambos procesos de identificación como mediadores del efecto de dichas percepciones en el comportamiento final del empleado.

En definitiva, los resultados de este análisis destacan la importancia que supone para la organización conocer los factores que pueden tener influencia directa o indirecta en el comportamiento del empleado.

Las relaciones analizadas entre las variables que permiten conocer las percepciones del empleado toman como punto de partida el modelo de Baker et al. (2014). Este trabajo expone cómo la información relacionada con la marca debe ser comunicada a los empleados de la organización para que éstos puedan materializar la misma a través de su comportamiento (King y Grace, 2008; 2010). La diseminación del conocimiento de la marca se configura por tanto como una actividad esencial de toda estrategia de gestión interna de marca por su influencia directa en la actitud y comportamiento del empleado (Vaanholt, 2019).

En línea con lo anterior, la autenticidad de la marca se concibe como una consecuencia del esfuerzo de la organización en compartir el conocimiento de su marca con el conjunto de sus empleados. Teniendo en cuenta que la comunicación de la información de marca permite reforzar la credibilidad del mensaje transmitido, los empleados podrán percibir la marca como real y genuina (Baker et al. 2014). De igual manera, la congruencia de una marca se manifiesta cuando quien la percibe encuentra similitudes con sus valores (Edwards, 2010). Al igual que ocurría con la autenticidad, los valores que representan a una compañía deben ser comunicados a los empleados de forma tal que éstos sean capaces de interiorizarlos y percibirlos como congruentes con sus propios valores (Baker et al., 2014; Wang et al., 2016). Tal y como hemos visto, los resultados de este estudio muestran que ambas hipótesis se confirmaron de una manera significativa. Parece quedar claro que el primer paso para que un individuo perciba una marca como real, genuina, así como congruente con sus valores individuales es que dicha marca sea previamente conocida por dicho individuo. Por tanto, la diseminación del conocimiento de marca se concibe y así queda demostrado, como un antecedente de ambas respuestas perceptuales observadas en el empleado.

De igual manera, la literatura académica estudiada sugería que un empleado tendería a identificarse con la marca de la organización para la cual trabaja si previamente esta marca era percibida como auténtica y congruente con sus propios valores (Bravo et al., 2015; Anaza, 2015; Marstand et al. 2018; Ngo et al., 2019). Con respecto a la autenticidad percibida de la marca, en contra de lo que se plantea en las hipótesis del modelo, los resultados obtenidos muestran que

este factor no puede ser considerado un determinante significativo de la identificación organizacional. Así, un empleado puede percibir la marca como auténtica pero no identificarse con la misma debido a que, por ejemplo, ha formado en su mente una imagen de la organización negativa. Esta imagen puede generarse por la actividad que lleva a cabo la entidad en el mercado, por una falta de aceptación social o por causas inherentes al propio empleado tales como el rol que desempeña dentro de la organización.

Por otro lado, los resultados obtenidos sí que permiten confirmar el efecto positivo y significativo de la congruencia percibida sobre la identificación organizacional. En este sentido, podemos afirmar que un empleado tenderá a identificarse con su organización si percibe los valores de esta última como congruentes con sus propios valores.

La identificación empleado-cliente puede definirse como el grado en el que un empleado percibe rasgos similares a los de sus clientes. Este fenómeno tiene lugar como consecuencia del papel que dicho empleado representa cuando lleva a cabo la prestación del servicio (Korschum et al., 2014; Anaza et al., 2012). En línea con lo anterior y haciendo una extensión del trabajo de Bhattacharya et al. (2003), puede inferirse que una marca considerada como auténtica y congruente por el empleado favorecerá la identificación entre este último y sus clientes. De igual manera, Anaza et al. (2012) explican que un empleado puede identificarse de manera simultánea con su organización y al mismo tiempo con sus clientes, generando una ventaja competitiva clave para la organización para la cual trabaja (Korschun et al., 2014; Anaza et al., 2015). Los resultados del estudio cuantitativo realizado para comprobar el cumplimiento de las afirmaciones anteriores vuelven a diferir en este caso ya que mientras la congruencia y la identificación organizacional sí que permiten explicar la identificación empleado-cliente, no se puede confirmar el efecto de la percepción de autenticidad de marca en esta última. Así, podemos deducir que un empleado puede percibir una marca como auténtica, y sin embargo, ello no implica que esa percepción de genuinidad le ayude a identificarse con sus clientes. No obstante, la percepción de congruencia con los valores de la marca y la identificación con la empresa por parte del empleado sí que permiten explicar la posterior identificación de este último con sus clientes.

El comportamiento de ciudadanía de marca es considerado un elemento crítico a gestionar por una estrategia de gestión interna de marca, ya que permite a la organización hacer que esta última cobre vida a través del comportamiento de sus empleados (Chang et al., 2012). De este modo, podemos esperar que un empleado que interiorice los valores de la marca y perciba su genuinidad, tienda a comportarse de una manera consistente con la misma. Lo anterior permite deducir que tanto la autenticidad como la congruencia harán que los empleados desarrollen comportamientos positivos hacia la organización y hacia su marca (Baker et al., 2014; Anggraeni, 2018). Respecto a estas últimas afirmaciones, los resultados de la investigación reiteran que mientras la congruencia permite explicar el comportamiento de ciudadanía de marca, la autenticidad sin embargo no puede concebirse como un antecedente de este último. Por este motivo, la hipótesis que planteaba una relación directa entre autenticidad y ciudadanía de marca tiene que ser rechazada en este contexto de estudio.

De manera similar, se presume que los empleados que experimentan fuertes niveles de identificación hacia la organización para la cual trabajan (Löndorf y Diamantopoulos, 2014) así como hacia sus clientes, tenderán a adoptar comportamientos positivos hacia la marca (Anaza et al., 2012; Korschun et al., 2014). En base a lo anterior se postuló que la identificación empleado-organización, así como la identificación empleado-cliente tendrían un efecto positivo en los comportamientos de ciudadanía corporativos. Los resultados obtenidos confirman que ambos tipos de identificación impactan positivamente en el comportamiento de apoyo a la marca por parte del empleado.

Por su parte y al igual que ocurría con el comportamiento de ciudadanía, la recomendación de una organización o marca se concibe como un comportamiento extra rol del empleado en base al cual este último promociona externamente aspectos positivos de la misma. De esta manera, si el empleado recomienda la marca a terceros, esto puede deberse a que la marca es percibida como auténtica y congruente con los propios valores (Van Hove et al., 2009; Kashive et al., 2017; Bravo et al., 2017). Al igual que ocurría en las relaciones anteriores, la congruencia con los valores de marca se reafirma como un claro antecedente de respuestas actitudinales y comportamentales en el empleado. Con respecto a la autenticidad y a diferencia de las relaciones anteriores, los resultados del estudio confirmatorio han revelado que esta variable también puede impactar en la recomendación.

Sin embargo, no se ha podido confirmar su efecto ni en la identificación del empleado con la organización, ni con sus clientes, ni en su comportamiento de ciudadanía de marca. Quizá y, a diferencia de las relaciones anteriormente analizadas, un tipo de comportamiento extra rol como la recomendación de una organización como un buen lugar para trabajar, sí que requiere de una previa percepción de genuinidad o autenticidad por parte de los empleados.

Al igual que ocurría con las relaciones anteriores, los empleados que se muestran altamente identificados con la organización para la cual trabajan, podrán adoptar comportamientos extra rol de apoyo y reforzamiento de la marca tales como su recomendación a terceros (Löhrndorf y Diamantopoulos, 2014; Bravo et al., 2017). Los resultados obtenidos revelan que, si bien la identificación organizacional ejerce un efecto positivo y significativo sobre la recomendación, la identificación empleado-cliente impacta de manera negativa en la recomendación, lo que implica tener que rechazar esta última hipótesis. Cuando un empleado se identifica con su organización adopta un discurso positivo hacia la misma recomendándola a terceros (Demir et al., 2017); sin embargo, esto no ocurre cuando dicho empleado se identifica con sus clientes. La explicación puede encontrarse en que un empleado puede esforzarse en prestar un buen servicio a sus clientes, pero al mismo tiempo sentir descontento con su organización. Si dicho empleado percibe que su entidad está, por ejemplo, obstaculizando una correcta prestación del servicio a su cliente, puede negarse a recomendar la entidad como un buen lugar para trabajar. Por el contrario, también cabe la posibilidad de explicar esta influencia negativa sosteniendo que el motivo que le impide recomendar su organización a terceros se circunscribe a la situación del sector en el que opera esta última. En este sentido, si una organización lleva a cabo su actividad en un sector como el bancario, caracterizado por una imagen y reputación dañadas, es posible que la no recomendación del empleado se refiera indirectamente al sector y no a la entidad objeto de estudio. En cualquier caso, la identificación empleado-cliente y su relación negativa con la recomendación, puede indicar que el empleado es un profesional que se limita a hacer su trabajo lo mejor posible. Esta profesionalidad permitiría explicar la falta de conexión entre autenticidad e identificación empleado-cliente, así como entre autenticidad y comportamientos de ciudadanía de marca.

Podemos concluir aquí que la gestión interna de la marca es clave y debe comenzar por su comunicación al conjunto de empleados de la organización. Una correcta comunicación de información inherente a la marca hará que los empleados la perciban como auténtica y

congruente con sus valores. Si bien los resultados obtenidos han revelado que la autenticidad o genuinidad de la marca únicamente tiene reflejo en la recomendación de la entidad a terceros, la congruencia con los valores de dicha marca sí que ha demostrado tener una importante influencia en la actitud y en el comportamiento del empleado. Este aspecto cobra especial relevancia ya que permite explicar positiva y significativamente su identificación tanto con la organización como con sus clientes, así como sus comportamientos extra rol.

En el siguiente capítulo se profundiza en la discusión de los resultados obtenidos y las conclusiones generales de la Tesis Doctoral. En particular, se exponen las contribuciones académicas, las implicaciones gerenciales y las principales limitaciones y líneas de investigación futuras que se derivan tanto del análisis de la literatura previa, como de los estudios empíricos desarrollados de tipo cualitativo y cuantitativo.





# **CAPÍTULO 5**

## **CONCLUSIONES FINALES**



## 5. CONCLUSIONES FINALES

A lo largo de los diferentes capítulos de esta Tesis Doctoral hemos tratado de dar respuesta a los objetivos planteados en la introducción. Así, en este capítulo final se va a realizar una síntesis de los aspectos más relevantes señalados en cada capítulo, indicando la forma en que permiten responder a dichos objetivos. De igual manera, se señalará cómo los resultados obtenidos contribuyen al avance de la literatura académica y permiten guiar la gestión empresarial. El capítulo finalizará apuntando a las limitaciones del estudio, y dando forma a futuras líneas de investigación.

En el capítulo 1 se contextualizó el objeto de estudio y se analizaron distintos trabajos que han abordado la gestión de marca en general y la gestión interna en particular. El capítulo permitió mostrar la relevancia de esta gestión en empresas de servicios, en las cuales las interacciones entre cliente y empleado constituyen el vehículo más adecuado para su transmisión.

Seguidamente, el capítulo 2 permitió advertir la importancia de esta estrategia de gestión en el contexto bancario, para lo cual fue necesario conocer la evolución histórica de un sector complejo cuyas características, las de los productos y servicios en él comercializados, así como el comportamiento de algunas de las entidades que lo conforman, han obstaculizado la gestión de la identidad corporativa. En ese mismo capítulo se describió el caso particular de Banco Sabadell, entidad financiera que, si bien consiguió mantener intacta su marca corporativa desde su fundación, el crecimiento inorgánico experimentado en las últimas décadas y la consiguiente confluencia de distintas culturas empresariales, le habían obligado a redefinir la identidad de su marca, ya que la imagen proyectada no estaba siendo percibida con nitidez. De manera casi coincidente con el trabajo de campo llevado a cabo para esta investigación, la entidad inició su proceso de redefinición de marca en el año 2018.

Para poder conocer cómo Banco Sabadell había planteado su estrategia de gestión de marca se acometió en 2019 un estudio cualitativo consistente en entrevistas en profundidad realizadas a directivos de la compañía, empleados considerados directa o indirectamente responsables de la gestión de marca en la entidad, utilizando la metodología y obteniendo los resultados que se detallan en el capítulo 3 de este trabajo. Dado que se consideró relevante analizar el posible impacto de la crisis sanitaria en la estrategia de gestión interna de marca llevada a cabo por Banco Sabadell, a mediados de

2020, se realizó una segunda ronda de entrevistas en profundidad que permitió conocer cómo la entidad había adaptado su estrategia de gestión de marca al nuevo contexto, y así complementar la información recabada en este capítulo.

Del análisis de los distintos modelos de gestión interna de marca, así como a partir del conjunto de constructos señalados como relevantes por los entrevistados, pudieron extraerse las variables de interés que posteriormente sirvieron para construir el modelo teórico utilizado para contrastar las hipótesis que se muestra en el capítulo 4. Este modelo teórico permitió analizar de manera secuencial cómo determinadas percepciones del empleado podían afectar a su actitud y comportamiento hacia la marca corporativa. Así, se llevó a cabo un estudio cuantitativo a partir de la realización de una encuesta dirigida a empleados que permitió contrastar la información previamente recabada a partir de las entrevistas en profundidad. Las características de este estudio, su metodología, así como sus resultados, quedan convenientemente desarrollados en dicho capítulo.

Para comprender la gestión llevada a cabo por el banco, ha sido necesario analizar el contexto en el que se encontraba. El sector bancario se ha caracterizado históricamente por una elevada competitividad, reducidos márgenes, un sobredimensionamiento y elevada concentración de las entidades que lo conforman (del Moral, 2017; Calvo et al., 2017; Banco de España, 2019). A lo largo de las últimas décadas este sector ha tenido que hacer frente a un importante proceso de globalización, desregulación y tecnificación de sus productos financieros (Domínguez, 2012; Ferreira et al., 2016; Banco de España, 2017), los cuales, además, se encuentran escasamente diferenciados (O’Loughlin, et al., 2005; Lähteenmaki et al., 2013). De forma paralela, y como consecuencia de numerosos escándalos financieros y una mala praxis en la gestión de sus modelos de negocio, la reputación e imagen de muchas entidades se han visto gravemente deterioradas (Alrubaiee, 2012; Calvo et al., 2017).

Con el objetivo último de recuperar la credibilidad y confianza del mercado, las entidades financieras en general y Banco Sabadell en particular, se han visto obligadas a revisar su estrategia corporativa acometiendo importantes reformas tanto en el ámbito organizacional como en la gestión de su imagen (Palomino et al., 2011; Sayani et al., 2013; Calvo et al., 2017).

De acuerdo con Pinar et al. (2012), Banco Sabadell había defendido la diferenciación de su marca corporativa ensalzando su vocación de servicio. Históricamente el “*bon*

*servei*” había guiado su comportamiento en el mercado y había dotado de significado su identidad visual, representada por sus siglas “BS”. Para Banco Sabadell, la prestación de un servicio de calidad que permitiera establecer relaciones a largo plazo con sus clientes se había identificado como un elemento clave para su diferenciación (Ennew et al., 2000; Ekinci et al., 2014; Heffernan et al., 2018).

Sin embargo, el crecimiento inorgánico experimentado por la entidad en las últimas décadas, que a su vez implicó la necesaria absorción de un importante número de entidades, hizo imprescindible redefinir una identidad corporativa que había quedado desdibujada fruto de la integración de diversas culturas empresariales con distintas percepciones de imagen. Así, su estrategia de gestión de marca debía permitir a la entidad adaptarse al entorno, y recuperar la confianza y credibilidad del mercado, diferenciándose de su competencia y dotando a la par de significado a su identidad corporativa, de manera que se facilitara la alineación entre esta última y la imagen finalmente proyectada en el mercado (Park et al., 1986; Mukherjee et al., 2006). Además, la construcción de una marca fuerte y atractiva le permitiría mitigar el impacto de influencias negativas procedentes del entorno, tales como la mala reputación del sector, la falta de credibilidad en el mercado financiero, las consecuencias sociales de la crisis, la falta de ética en el gobierno de algunas entidades, y el deterioro de la imagen como consecuencia del conflicto político en Cataluña (Bhattacharya y Sen, 2003), aspectos que cobran especial relevancia en el caso de Banco Sabadell.

La elevada competitividad del sector, sumada a una excesiva presión comercial, han provocado también en el empleado ausencia de identificación, falta de compromiso, deslealtad, desilusión, estrés, reducida alineación con objetivos y desmotivación, así como una falta de satisfacción con el trabajo. Estos aspectos han tenido un impacto directo en el rendimiento del empleado, dando lugar a comportamientos negativos hacia la organización (Meyer y Allen, 1991, Mumtaz et al., 2011). De hecho, los directivos de Banco Sabadell entrevistados asumen que las conductas poco éticas de algunas entidades financieras, así como el propio proceso de transformación que vive la industria bancaria, también han tenido repercusiones negativas en la conducta de los empleados. Al igual que en otras entidades, la insatisfacción sumada a la pérdida de confianza de estos últimos hacia la organización ha podido afectar de manera significativa a su comportamiento (Lähteenmaki et al., 2013; Cohn et al., 2014, Buil et al., 2014).

Con el objetivo de combatir las amenazas internas y externas a la organización, Banco Sabadell inició un proceso de redefinición de su identidad de forma coherente con la esencia que la caracterizaba. Tal y como plantean Aaker y Joachimsthaler (2000), entendió que si fortalecía su marca corporativa podría lograr crear una importante ventaja competitiva capaz de generar valor tanto para sus empleados como para sus clientes, así como para otros grupos de interés. En línea con las sugerencias realizadas en la literatura, la entidad identificó el conjunto de atributos que permitían definir el significado de su marca corporativa, de manera que fuera lo más atractiva posible para sus stakeholders. Los atributos que consideró distintivos, centrales y duraderos se plasmaron en unos valores encargados de guiar su promesa de marca (Albert y Whetten, 1985), siendo en este caso: compromiso, profesionalidad, empatía, no conformismo, eficacia y franqueza. Estos valores se encargaron de dotar de significado a la identidad corporativa de la entidad, revelando lo que era, lo que representaba para sus stakeholders, así como lo que se esperaba de ella (Aacker y Joachimsthaler, 2000; Melewar, 2003).

Para lograr una marca sólida e integrada en la estrategia de la organización, se encomendó su definición a la alta dirección como principal embajadora. Así mismo, la estrategia de direccionamiento mantuvo en todo momento una vocación vertebradora involucrando a todos los departamentos de la organización entre los que destacaron la Dirección de Marca, de Recursos Humanos y de Comunicación (Simoes et al., 2005; Llopis, 2016). Bajo este enfoque, su gestión se contempló desde una perspectiva multidisciplinar con un alcance global en el que se implicaron las principales áreas de la compañía (Llopis, 2016), entendiendo a los empleados como piezas clave para la correcta ejecución de la estrategia de marca (Rafiq et al., 2000).

En el ámbito de los servicios, y ante la ausencia de un producto tangible, lo que percibe el consumidor es el comportamiento del empleado mediante el cual se produce la transferencia de la experiencia de marca desde este último hacia el cliente (King y Grace, 2008; Bravo et al., 2015). Dado que los clientes construyen una imagen de la organización a partir de la experiencia vivida durante la prestación del servicio, los empleados encargados de prestar dicho servicio se consideran el principal representante de la marca (Jacobs, 2003) y el vehículo más adecuado para su transmisión (Bitner, 1990, 1994; Bitner et al., 2000). Debido a la anterior afirmación, la gestión interna de la marca en el contexto bancario se concibe como una pieza clave para garantizar la

supervivencia de las entidades financieras (Heffernan et al., 2008; Suleiman et al., 2010; Du Preez et al., 2015).

Como se ha podido confirmar a partir del estudio cualitativo realizado, la construcción de la marca corporativa en Banco Sabadell se realizó mediante la comunicación de los valores centrales a los empleados, con el fin de garantizar su posterior incorporación a la cultura organizacional (Foster et al., 2010; Punjaisri y Wilson, 2007). De esta manera la efectiva transmisión de la marca quedaría implícita al comportamiento, tanto de la organización en su conjunto como de sus empleados (Van Riel y Balmer, 1997; Stuart y Jones, 2004). Por ello, los gestores de marca pusieron de manifiesto la importancia de identificar el conjunto de valores que no solo sirvieran para definir su identidad corporativa, sino que además favorecieran la alineación del empleado con los objetivos estratégicos de la entidad. De hecho, y en línea con el trabajo de Gounaris (2008), los directivos entrevistados destacaron la posibilidad de validar la efectividad de la gestión interna de la marca observando la coherencia entre el comportamiento de la organización, la experiencia de marca vivida por el empleado y los valores corporativos previamente comunicados (Chong, 2007). Por ello, consideraron muy importante que el comportamiento adoptado por la entidad fuera en todo momento coherente y consistente con el mensaje transmitido (Miles et al., 2005). Para lograrlo, las comunicaciones internas debían alinearse con los valores centrales de la organización y, en consecuencia, con el mensaje a comunicar por la marca (Gotsi y Wilson, 2001).

Debido a que el mensaje de marca se concibió para ser transmitido a través de los valores corporativos y éstos debían quedar previamente integrados en los procesos de trabajo, comportamientos e indicadores de rendimiento de los empleados, la entidad tuvo que llevar a cabo un importante esfuerzo en difusión del conocimiento de su marca (Akbari, 2017). En este sentido, la marca debía comunicarse con el objetivo de que los empleados pudieran conocerla, percibir su atractivo y comportarse de manera consistente con su identidad (King y Grace, 2010; Shaari et al., 2012; Muhammad et al., 2019). Aquí, se pone de manifiesto la importancia de que los empleados comprendan el papel que representan individualmente en la transmisión de la promesa de marca, para así desarrollar comportamientos alineados con los valores que la representan (Papazolomou et al., 2006; Ferreira et al., 2016; Garas et al., 2018).

## 5.1. CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA

La literatura académica revisada ha permitido confirmar que la estrategia de gestión interna de marca llevada a cabo por Banco Sabadell puede explicarse a partir de las principales teorías y modelos conceptuales de marca. Partiendo de esta literatura, el trabajo se ha dirigido a analizar el primer gran proceso de redefinición de la identidad corporativa del Banco Sabadell desde su fundación en 1881, iniciado en 2018 e interrumpido por la crisis sanitaria en marzo de 2020. Así, el análisis de la estrategia y resultados de este proceso puede resultar de interés no solo desde un punto de vista empresarial, sino también académico.

Los principales hallazgos obtenidos a partir del estudio han permitido confirmar que la diseminación del conocimiento de la marca ha sido en todo momento considerada una actividad clave en la estrategia de gestión interna de marca en Banco Sabadell, postulándose a su vez como antecedente de un comportamiento del empleado que debe mantenerse alineado y ser coherente con los objetivos definidos por la organización (Baker et al., 2014; Löhndorf et al., 2014). Así, los resultados obtenidos confirman que tanto la autenticidad como la congruencia con los valores de la marca son consecuencia del esfuerzo de la organización en diseminar el conocimiento de su marca.

Los directivos entrevistados destacaron además que para que la estrategia de comunicación e interiorización de valores pudiera funcionar (Morhart et al., 2009; Fernandez-Lóres et al., 2015), la entidad tuvo que establecer un sistema de escucha al empleado para así evaluar su nivel de compromiso y disposición para asumir el nuevo comportamiento estratégico requerido (Rafiq et al., 2000). Así mismo, con el objetivo de favorecer ese cambio en el comportamiento del empleado, la comunicación interna tuvo que homogeneizar canales y utilizar una narrativa concreta y común a todas las áreas de la organización, de forma que le permitiera transmitir el mensaje de marca de una manera consistente y ordenada (Ind, 2003).

Los párrafos anteriores permiten deducir que Banco Sabadell ha gestionado la construcción de su marca a través del empleado con el objetivo de impactar en sus percepciones, actitudes y comportamientos (King y Grace, 2010). Con ese objetivo, la entidad ha diseñado una estrategia de gestión interna de marca que permite crear una marca fuerte, atractiva y genuina (Bruhn et al., 2012; Napoli et al., 2014), representada por unos valores centrales concebidos para guiar el comportamiento del empleado. Para que esto suceda, los valores corporativos deben ser interiorizados y percibidos como



congruentes con los valores individuales del empleado (Semnani y Fard, 2014; Aldousari et al., 2017; Chong, 2007). Con el objetivo de potenciar el atractivo de su marca y lograr que tanto empleados actuales como potenciales puedan identificarse con ella, la entidad ha tenido que esforzarse para que la identidad comunicada fuera consistente con la imagen finalmente proyectada (Thomson *et al.*, 1999; Baker et al., 2014; Fernández-Lores et al., 2014).

El empleado es, por tanto, concebido como el principal eslabón que conecta la organización con el mercado, por ello los procesos de identificación son muy importantes en el contexto de los servicios bancarios. De acuerdo con Alloza (2008) y Lichtenstein et al. (2010), cuando un empleado se identifica con la organización para la cual trabaja tenderá a esforzarse más y transmitirá mejor la identidad corporativa a sus clientes. De hecho, la gestión interna de la marca en empresas de servicios tiene un efecto bisagra y bidireccional en las interacciones entre el empleado y el cliente (Hu, 2012; Muhammad et al., 2020). Lo anterior puede explicarse porque las interacciones continuas entre empleados y clientes tienen una notable influencia en los procesos de formación de las creencias de los clientes acerca de la organización (Netemeyer, et al., 2012; Bravo et al., 2015). Por ello, para que la transmisión de marca tenga lugar de una manera efectiva es importante que el empleado se identifique tanto con la entidad (Punjaisri y Wilson, 2011), como con el cliente al cual presta el servicio (Anaza y Rutherford, 2012; Bailey et al., 2016).

Si bien la literatura académica analizada sugería que un empleado podría llegar a identificarse con la marca de la organización, así como con sus clientes si previamente dicha marca era percibida como auténtica y congruente con sus valores (Bhattacharya et al., 2003; Marstand et al. 2017), los resultados del estudio empírico muestran resultados dispares. Así, la congruencia puede reforzar la identificación del empleado tanto con la organización como con el cliente, mientras que la autenticidad no influye de manera significativa sobre ninguna de las dos variables.

Si bien la mayor parte de los estudios analizados incorporan la identificación organizacional como variable mediadora entre las percepciones y comportamientos observados en el empleado, este estudio analiza la identificación de los empleados desde una doble perspectiva, tanto con la organización como con los clientes (Anaza y Rutherford, 2012 y 2015, Korschun et al., 2014). Los procesos de identificación empleado-organización y empleado-cliente son muy relevantes en sectores de servicios

donde el empleado es el que hace que la marca se convierta en una realidad (Punjaisri et al., 2011; Buil et al., 2016). Los resultados obtenidos confirman la afirmación anterior, destacando la importancia de ambos procesos de identificación en el sector bancario al tiempo que revelan una relación significativa entre ambos.

Los empleados son considerados por los directivos de Banco Sabadell entrevistados como los principales embajadores de la marca (Tat et al., 2015). Por ello, lograr comportamientos de apoyo a la marca, tales como el comportamiento de ciudadanía de marca, se concibe como uno de los resultados más claros de una estrategia de gestión interna de marca exitosa (Punjaisri y Wilson, 2011; Baker et al., 2014). Este tipo de comportamiento se asocia al atractivo de la compañía para los empleados, y les conduce a desarrollar respuestas positivas hacia la marca tales como el mencionado comportamiento de ciudadanía de marca o la disposición a hablar bien de la entidad ante terceros e incluso recomendarla como un buen lugar para trabajar (Ambler y Barrow, 1996; Shaari et al., 2012; Tat et al., 2015).

De manera consistente con Baker et al. (2014), el modelo teórico propuesto sostiene que la autenticidad y la congruencia percibidas por el empleado influyen en su comportamiento. Es importante recalcar las diferencias observadas entre los efectos derivados de la autenticidad percibida por los empleados en el trabajo de Baker et al. (2014) y los resultados observados en este estudio empírico. Baker et al. (2014) centraron su estudio en una empresa dedicada a la prestación servicios en el sector hostelero, encontrando que la autenticidad y congruencia percibidas por los empleados influían positiva y significativamente en su comportamiento de apoyo a la marca. Sin embargo, el presente trabajo revela que, si bien la congruencia sí que ejerce una influencia significativa en el comportamiento de ciudadanía de marca para los empleados de Banco Sabadell, la autenticidad no explica dicho comportamiento. Extendiendo los resultados obtenidos por Baker et al. (2014), los resultados también indican que la recomendación de los empleados sobre el banco como un buen lugar para trabajar puede explicarse, no solo a partir de la autenticidad de la marca, sino también en función de la congruencia con los valores corporativos.

Como contribución específica de este estudio empírico, cabe destacar la evidencia de que el papel mediador de la identificación organizacional es muy distinto del papel que juega la identificación empleado-cliente. Lo anterior se debe a los efectos diferenciales que producen ambos tipos de identificación en la recomendación de los empleados. Así,

se puede confirmar que la identificación organizacional impacta positivamente tanto en el comportamiento de ciudadanía hacia la marca como en la recomendación. Sin embargo, la identificación empleado-cliente únicamente ejerce una influencia positiva y significativa en el comportamiento de ciudadanía hacia la marca, observándose una influencia significativa pero sorprendentemente negativa en la recomendación. Cabe reseñar al respecto que no se han podido encontrar evidencias científicas que hayan analizado de manera previa a este trabajo la posible relación entre la identificación del empleado con sus clientes y la posterior recomendación.

Finalmente, es importante recalcar que el comportamiento de ciudadanía de marca ha sido un factor ampliamente estudiado por la literatura académica (Shaari et al., 2015; Buil et al., 2016; Bravo et al., 2017). Sin embargo, la recomendación de la misma desde la perspectiva del empleado es todavía un campo insuficientemente explorado (Van Hoye, 2009; Legerstee, 2013). Si bien el efecto de la identificación organizacional en el comportamiento de ciudadanía es muy similar al analizado por Ngo et al. (2019), tal y como ha ocurrido con la recomendación, tampoco se han podido encontrar evidencias empíricas que acrediten en el contexto bancario la posible influencia de la identificación empleado-cliente en el comportamiento de ciudadanía de marca.

La segunda ronda de entrevistas realizada a directivos de Banco Sabadell permitió conocer en detalle el proceso de respuesta de esta entidad a un contexto de pandemia que le hizo adoptar medidas drásticas en un corto periodo de tiempo. La crisis sanitaria originada por la propagación del virus del COVID-19, ha obligado a muchas entidades a adaptar sus estrategias corporativas y asumir un nuevo rol como vehículo de recuperación económica con la responsabilidad añadida de garantizar la continuidad de un servicio considerado socialmente como esencial (Talbot y Ordonez-Ponce, 2020; Tosun, 2020). Para Banco Sabadell la actual crisis sanitaria ha obligado a la entidad a adaptar nuevamente su estrategia de redefinición de identidad al nuevo contexto. Para ello ha tenido que revisar los canales de comunicación entre la organización y sus stakeholders con el objetivo de reducir la brecha entre la identidad corporativa transmitida y la imagen finalmente proyectada en el mercado (Lee, 2020).

La digitalización de servicios financieros se ha acelerado para limitar el contacto físico y evitar así la propagación del virus. Lo anterior ha empujado a muchas entidades a reorientar sus estrategias de distribución comercial, potenciando canales remotos para la prestación de sus servicios y acelerando la transformación sectorial mediante una

importante reducción de costes estructurales (Baicu et al., 2020; Altig et al., 2020). Para Banco Sabadell, uno de los retos en este nuevo contexto se encuentra en conseguir prestar un servicio de calidad y utilidad a través de canales digitales (Bauer et al., 2004; Eriksson et al., 2005; Ketema et al., 2020). Lograrlo, le permitirá constituir una importante fuente de ventaja competitiva si es capaz de transmitir el valor de su marca corporativa de forma tal que le permita mejorar la experiencia cliente y reforzar la relación con este último también a través de canales remotos (Silver y Berggren, 2010; Ong et al., 2017).

Debido a una mayor sensibilización social, la crisis sanitaria ha provocado que muchas empresas se hayan visto obligadas a redefinir y adaptar al nuevo entorno la gestión de su identidad corporativa. La nueva sociedad demanda mejoras en sus estrategias de responsabilidad social corporativa incorporando valores éticos como la preocupación por el bienestar de sus empleados, el compromiso con el medioambiente, o el desarrollo de políticas que fomenten la igualdad (Brettel, 2010; He y Harris, 2020). Banco Sabadell ha llevado a cabo importantes esfuerzos en esta línea poniendo de manifiesto más que nunca su vocación de servicio. Priorizó el apoyo y acompañamiento tanto a empleados como a clientes a través de diversas comunicaciones para transmitir cercanía y seguridad, así como puso en marcha diversos vehículos de inversión para canalizar el ahorro de sus clientes hacia productos financieros que específicamente aplicaran criterios sostenibles en sus estrategias de inversión.

Para combatir la incertidumbre, una de las principales actuaciones llevadas a cabo por Banco Sabadell además de las mencionadas políticas de responsabilidad social corporativa, fue la adaptación de su estrategia de comunicación corporativa apoyándose en la difusión de mensajes que transmitieran liderazgo y, en consecuencia, seguridad, confianza y credibilidad (Du Preez et al., 2015; Suprapti et al., 2020). La transmisión de una identidad compartida, el fomento de comportamientos cooperativos, así como la transmisión de mensajes claros y consistentes mediante un tono emocional y cercano con sus empleados, clientes y stakeholders, ha permitido a Banco Sabadell adaptarse al entorno con agilidad y combatir la incertidumbre originada por el nuevo contexto económico y social (Chan et al., 2020; Sanders, 2020; Hang et al., 2020).

Lo anterior permite deducir que en un entorno complejo como el acontecido a raíz de crisis sanitaria, la gestión interna de la marca y, concretamente, los esfuerzos en comunicación interna, son más necesarios que nunca debido a que la entidad necesita

que el comportamiento de sus empleados permanezca alineado con la nueva estrategia, garantizándose en todo momento la transmisión de la identidad corporativa, aun cuando el contacto físico no es posible (Carnevale y Hatak, 2020).

## **5.2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN**

Tomando como referencia Banco Sabadell, este estudio empírico ha permitido confirmar la importancia que ha tenido para esta entidad llevar a cabo una estrategia de redefinición de su identidad corporativa basada en la transmisión de la marca a través del empleado. Lo anterior le ha permitido homogeneizar una imagen que estaba proyectando tanto interna como externamente de manera distorsionada. Así mismo, le ha permitido adaptarse a un contexto tan complejo como el vivido como consecuencia de la crisis sanitaria a raíz de la propagación del COVID-19.

A nivel organizacional, en una empresa de servicios el empleado que conforma la fuerza de ventas es considerado el último eslabón que mantiene el contacto con el cliente, y en consecuencia se concibe como el principal transmisor de la marca. Este estudio proporciona una guía para la redefinición de la identidad de marca en el sector bancario al tiempo que permite reflexionar sobre la importancia que tiene para una organización adoptar una estrategia que le permita gestionar internamente su marca de forma tal que el empleado actúe y se comporte de manera alineada y coherente con los valores centrales que identifican a la organización (Ladhari et al., 2011; Garas et al., 2018). Así mismo, recuerda la importancia que tiene para una organización conocer los factores internos y externos que pueden llegar a impactar en el comportamiento del empleado. En este sentido, este trabajo recalca la necesidad de adoptar una actitud proactiva en la gestión interna de la marca que permita a la entidad anticipar actitudes y comportamientos de los empleados que puedan observarse en respuesta a determinadas percepciones.

Este estudio empírico ha revelado además que la autenticidad de la marca percibida por los empleados encuestados no tiene una influencia significativa en el comportamiento de ciudadanía de marca de estos últimos. Desde un punto de vista gerencial, la anterior afirmación puede indicar que las marcas de las entidades financieras están demasiado dañadas y que la entidad debe llevar a cabo un mayor esfuerzo en comunicación interna para que los empleados las perciban como auténticas. Por el contrario, este resultado

puede llevar a pensar también que en el contexto bancario la autenticidad no es un elemento crítico en el que deba de ponerse el foco si se pretende influir en el comportamiento de ciudadanía de marca del empleado.

No obstante, este trabajo también pone de manifiesto que tanto la identificación organizacional como la autenticidad percibida por los empleados generan un impacto muy positivo en la recomendación. Cuando los empleados se identifican con la entidad y la consideran auténtica, tenderán a desarrollar comportamientos favorables hacia dicha organización (Demir et al., 2017). En base a lo anterior, para una entidad que pretenda mejorar su imagen como empleador, puede resultar muy interesante explorar y comunicar la autenticidad de su marca, así como potenciar la identificación organizacional de sus empleados con el objetivo de potenciar la recomendación de la entidad como un buen lugar para trabajar.

A partir de los resultados obtenidos del estudio cuantitativo descritos en los párrafos anteriores, podemos concluir que una entidad como Banco Sabadell debe esforzarse en comunicar la información inherente a los valores de su marca corporativa con el objetivo de promover que sus empleados perciban la misma como congruente, se identifiquen con ella, con sus clientes y desarrollen comportamientos extra rol positivos hacia la entidad. Si lo que pretende es potenciar la recomendación entre sus empleados, deberá por el contrario esforzarse en destacar y comunicar los aspectos que ensalzan la genuinidad y autenticidad de su marca.

En un sector como el financiero caracterizado por una elevada competencia donde se comercializan productos y servicios escasamente diferenciados (Muhammad et al., 2019), la ventaja competitiva radica en que la entidad sea capaz de crear y mantener una marca fuerte en el mercado (Papasolomou et al., 2006; Bravo et al., 2010). En este sentido, este estudio recuerda la importancia que tiene para una entidad financiera llevar a cabo una adecuada comunicación interna de la información relevante de la marca de forma tal que contribuya a su comprensión por parte de los empleados. Para conseguirlo, es importante que dicha entidad sea capaz de diseñar e implementar un sistema eficaz que le permita llevar a cabo la difusión del conocimiento de marca a todos los empleados independientemente de su localización geográfica. Esta cuestión es especialmente importante si además la entidad necesita crear una marca sólida, atractiva y fácilmente transmisible al mercado a través del comportamiento de estos últimos (Bravo et al., 2015; Garas et al., 2018).

En línea con las recomendaciones de Bruhn et al. (2012) respecto al cuidado de la imagen, logotipo, eslogan, así como las de Fritz et al. (2016), o las de Napoli et al., (2014) acerca de aspectos relacionados con el pasado de la marca a ensalzar en las comunicaciones internas, puede ser de interés de cara a la gestión interna de la marca analizar los atributos o valores que son comunicados internamente a los empleados, ya que pueden influir sustancialmente en sus percepciones de autenticidad y congruencia (Papazolomou et al., 2006).

Además de los problemas estructurales propios del sector bancario, la pérdida de confianza y la baja reputación han puesto de manifiesto la necesidad de acometer importantes cambios estratégicos dirigidos a restituir una imagen muy dañada (Bravo et al., 2009; Domínguez, 2019). De hecho, esa imagen dañada no solo afecta al cliente de la entidad, sino que también impacta en las percepciones de los empleados, empujándoles a forjar una imagen negativa de la organización para la cual trabajan (Rahman et al., 2012). La falta de satisfacción y motivación observada entre los empleados del sector bancario hace pensar que una estrategia que potencie la identificación organizacional favorecerá que los primeros desarrollen una actitud positiva hacia su trabajo, esforzándose más y desarrollando comportamientos de apoyo a la marca (Löhrndorf et al., 2014; Du Preez et al., 2017; Ngo et al., 2019). Además, la pérdida de confianza en el sector bancario también revela la importancia de llevar a cabo actuaciones que potencien la identificación entre empleados y clientes de manera bidireccional, eliminando barreras interpersonales y mejorando en consecuencia la confianza entre ambas partes (Ahmad et al., 2008). La gestión interna de la marca puede ser una herramienta clave para recuperar la confianza y el bienestar laboral de los trabajadores (Cohn et al., 2014; Buil et al., 2016). Este trabajo pone de manifiesto la importancia que tiene para cualquier entidad impactar de una manera dual tanto en la identificación del empleado con la organización como con sus clientes. El modelo planteado aborda esta doble perspectiva de la identificación y analiza los factores que impactan positivamente en ella.

La segunda ronda de entrevistas, realizada una vez había dado comienzo la pandemia, puso de manifiesto la importancia de que la entidad fuera transparente y consistente tanto en sus comunicaciones como en sus posteriores actuaciones. Con mayor concreción los entrevistados apuntaron la importancia de que la toma de decisiones se rigiera por criterios objetivos que permitieran contrastar su idoneidad. Este tipo de

actuaciones pueden permitirle a la entidad reforzar los niveles de confianza de los distintos grupos de interés.

Uno de los obstáculos señalados por los entrevistados para la transmisión interna de la marca se localiza en la falta de visión compartida entre los distintos ámbitos de la organización. Para lograr que todos los empleados perciban la misma imagen de marca, el mensaje debe transmitirse con legitimidad desde lo más alto de la organización, siendo el máximo exponente su Presidente. Esa segunda ronda de entrevistas también permitió ratificar la importancia de esta decisión añadiendo que la colaboración interdepartamental y la designación de líderes para efectuar las comunicaciones corporativas más relevantes, permitiría a la organización no solo asegurar esa visión compartida sino transmitir legitimidad y seguridad a la plantilla. Lo anterior permite recordar a organizaciones de diversos sectores la importancia de gestionar el liderazgo y fomentar la colaboración interdepartamental para llevar a cabo comunicaciones corporativas en contextos de incertidumbre.

Tal y como se ha visto, la definición de unos valores centrales comunes a todas las áreas, procesos, productos, así como al comportamiento de la organización, ayudará a unificar las distintas percepciones de identidad corporativa que hubieran podido configurarse en la mente de los stakeholders (Simoes et al., 2005). Para Banco Sabadell la comunicación de sus valores corporativos ha sido una estrategia integradora que le ha permitido recuperar el significado de una identidad corporativa desdibujada al tiempo que adaptarse a un entorno muy complejo, cuestión que abre el camino de muchas empresas que pudieran haberse visto afectadas por una problemática similar.

### **5.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La Tesis Doctoral no está exenta de limitaciones tanto en su alcance como en las metodologías utilizadas. El objetivo de este apartado final es realizar una reflexión sobre las principales limitaciones que deben tenerse en cuenta de cara a determinar la validez y generalización de los resultados. A partir de estas limitaciones, se desea realizar una propuesta de futuras líneas de investigación académica.

En primer lugar, cabe destacar que el análisis realizado, tanto cualitativo como cuantitativo, se ha centrado en una única entidad financiera, Banco Sabadell. Así mismo, la muestra seleccionada para la realización de la encuesta procede



principalmente de una única dirección territorial (concretamente la territorial Norte con presencia en Aragón, País Vasco, Cantabria, Navarra y La Rioja) motivo por el cual una proporción importante de las respuestas recabadas se concentran en dichos territorios. Si bien este trabajo ha proporcionado información relevante que ha permitido conocer cómo la difusión del conocimiento de la marca a través de los empleados de la organización afecta a su identificación y comportamientos, tal y como sugerimos en el sub-epígrafe de futuras líneas de investigación, se considera de interés el replicar este mismo estudio en otros entornos, bien sea tomando como objeto de estudio entidades que operan en ámbito nacional o europeo.

Por otro lado, el análisis cuantitativo llevado a cabo a través de la encuesta impide conocer en profundidad al individuo que responde al cuestionario. Si bien se han utilizado variables de control para categorizar y analizar la misma, complementarlo con el empleo de otro tipo de herramientas que permitan obtener métricas más precisas del empleado tales como evaluaciones 360º o el cruce de información con métricas procedentes de encuestas de calidad realizadas a clientes externos que califican a su vez al empleado, pueden proporcionar información muy útil para, por ejemplo, conocer aspectos inherentes a la situación personal del empleado o los motivos por los cuales se ha visto incentivado a contestar de una manera u otra al cuestionario.

De igual manera este trabajo tampoco ha analizado de manera individual valores o atributos concretos de la marca que puedan asociarse a determinados productos, servicios, organizaciones o marcas, y que permitan en ese sentido calificar cada uno de esos valores y atributos como auténticos. Siguiendo a Akbari et al. (2017), para que un servicio o producto se conciba como auténtico, debe de contar con una serie de cualidades previas que permitan clasificarlo dentro de esta categoría, tales como genuinidad, originalidad, veracidad, unicidad, originalidad o legitimidad. En términos de marca, Bruhn et al. (2012) sostienen que para que una marca se considere auténtica la organización debe tratar de crear y mantener percepciones de su marca unificadas, lo que implica gestionar de una manera consistente la imagen que proyecta esta última al mercado a través de su logotipo, tipografía, eslogan o comunicaciones. En este trabajo dicho análisis se ha hecho de una manera global, pero no se ha analizado la autenticidad de cada valor de marca en particular.

Este trabajo tampoco ha profundizado en los distintos tipos de comportamiento de apoyo a la marca que pueden observarse en el empleado. Por ejemplo, una de las

consecuencias más claras del comportamiento de ciudadanía corporativa adoptado por el empleado es la mejora en su rendimiento durante la prestación del servicio (Baker et al., 2014). Siguiendo este enfoque, los empleados mejorarán el rendimiento en la transmisión de la marca si se alinean sus actitudes y comportamientos con la marca de la organización (Shaari et al., 2015), mejorando en consecuencia la satisfacción y lealtad de sus clientes (Chang et al., 2012). El comportamiento de ciudadanía corporativa, identificado por Punjaisri y Wilson (2007) como el comportamiento de apoyo a la marca corporativa, influye positivamente en el compromiso y la lealtad hacia la marca de los clientes. De una manera similar, Sirianni et al. (2013) interpretan que los comportamientos del empleado que se manifiestan alineados con la personalidad de la marca incrementan su familiaridad, el valor de la marca para los clientes y favorecen las evaluaciones de la misma realizadas por los consumidores. En este trabajo se han analizado las percepciones hacia los comportamientos de ciudadanía de marca en general, pero no se ha profundizado en los diferentes tipos de comportamientos en los que se puede plasmar.

A pesar de controlar aspectos como la antigüedad, la dirección territorial o la categoría laboral en el análisis, tampoco se han tenido en cuenta influencias externas a la organización que pudieran afectar a dicho comportamiento como es el caso de las procedentes de los clientes (Hu, 2012) o incluso aspectos inherentes a la personalidad del propio empleado (Aghapour and Afghanpour, 2015; Heffernan et al., 2008).

### ***Posibles líneas de investigación futuras***

A la luz de las limitaciones anteriores planteamos una serie de posibles líneas de investigación futuras. Así, una de las posibles sugerencias para complementar este trabajo se dirige a ampliar el ámbito de estudio, pudiendo no solo realizar un nuevo análisis en el que se incluyan otras territoriales (además de la mencionada territorial Norte), sino además abarcando otras entidades financieras nacionales o extranjeras. Dado que la gestión interna de la marca puede experimentar importantes diferencias tanto entre bancos como entre países, el análisis del efecto de las diferencias culturales de la gestión realizada por diferentes entidades bancarias es un aspecto que puede suscitar interés académico y empresarial.

De igual manera, podría ser también de interés realizar de nuevo el mismo análisis en un momento posterior del tiempo con el objetivo de conocer cómo evoluciona a lo largo del tiempo la gestión interna de marca en Banco Sabadell. Un estudio longitudinal puede aportar información muy valiosa sobre lo efectiva que está siendo la estrategia de direccionamiento interno de marca, cómo afecta el proceso de reestructuración que está experimentando el sector bancario o qué percepción de la gestión interna de marca tiene actualmente un empleado de la entidad financiera tras haber experimentado un cambio de modelo organizativo tan drástico a consecuencia de la crisis de la Covid-19. De hecho, en momentos de incertidumbre como el originado por la crisis sanitaria, el deseo de autenticidad o genuinidad puede adquirir una mayor relevancia, puesto que el cliente se siente más seguro si adquiere productos o servicios de organizaciones para las cuales considera garantizada su continuidad (Fritz et al., 2016). En este nuevo contexto puede considerarse interesante realizar una nueva encuesta a empleados que permita confirmar la influencia significativa de la autenticidad en las variables del modelo.

También sería interesante tener en cuenta en el análisis la tipología y contenido de la información de marca que, particularmente y con distintos fines, puede transmitirse a los empleados a través de comunicaciones internas. Autores como Fritz et al. (2016) o Napoli et al., (2014) destacan elementos relacionados con el pasado de la marca tales como la herencia o tradición de la misma, la nostalgia, la legitimidad, su forma de comercialización, sus atributos, la claridad, el compromiso social, su virtuosismo o la auto-identificación que perciben sus clientes, añadiendo que este tipo de información puede afectar positivamente a un aspecto tan relevante como lo son las percepciones de autenticidad de la marca de los empleados. Bajo este enfoque, los autores recalcan que si una organización conoce y explota los factores que determinan la autenticidad de su marca podrá tener la capacidad de influir sobre la percepción de autenticidad de sus productos o servicios en el consumidor (Fritz et al., 2016).

El trabajo de Baker et al. (2014) revela que la autenticidad de la marca percibida por los empleados de empresas de servicios en el sector hostelero impacta en su comportamiento. Sin embargo, los resultados obtenidos no logran corroborar esta hipótesis en el sector bancario. De igual manera, los resultados de la encuesta revelan que la autenticidad de la marca tampoco permite explicar la identificación del empleado ni con la organización para la cual trabaja ni con sus clientes. Una posible extensión de este estudio se puede orientar a conocer si el hecho de que la autenticidad percibida por

los empleados no tenga peso ni en sus procesos de identificación ni en su comportamiento, es una cuestión inherente al sector financiero en general, o, por el contrario, se circunscribe concretamente a los empleados de la entidad financiera Banco Sabadell. Esto último podría venir explicado por la forma en la que la entidad ha gestionado la autenticidad de su marca en el pasado.

El constructo de congruencia con los valores de la marca se valora desde un único plano. Sin embargo, la realidad muestra que algunos individuos pueden percibir coherencia con unos valores mientras que con otros no. Tal y como se explicaba en el capítulo 2, Semnani y Fard (2014) identifican un conjunto determinado de valores individuales y organizacionales que afectan a la gestión de la marca a través del empleado. Tal y como se ha podido advertir a partir de la lectura de este trabajo, en esta investigación se ha analizado la importancia de la congruencia entre dichos valores, pero no se ha profundizado en qué tipo concreto de valores pueden impactar con más fuerza en las percepciones de congruencia del empleado. Una posible vía de investigación futura podría encaminarse, por tanto, a analizar el efecto individual de cada valor corporativo, aspecto que como ha revelado el estudio cualitativo desarrollado en el Capítulo 3, se intenta abordar en el Plan de Marca elaborado por el Banco Sabadell.

Como una extensión o complemento del estudio de los comportamientos extra-rol observados en el empleado, también cabría la posibilidad de realizar una ampliación de este trabajo abordando los efectos de la gestión interna de la marca en otras variables que han contado con un notable peso en la literatura académica reciente, tales como el compromiso de los empleados (Burmman et al., 2005; Kashive, 2017; He et al., 2019).

Otra posible extensión puede orientarse a conocer los efectos de la gestión interna de la marca en el entorno de la organización, analizando por ejemplo la posible respuesta de otros agentes externos que han interactuado con el empleado durante la prestación del servicio. Así mismo, puede extenderse el análisis para conocer cómo las percepciones, actitudes o comportamientos de esos agentes externos influyen a su vez en el empleado, realizando el análisis nuevamente desde la perspectiva del empleado o, por el contrario, poniendo el foco en el cliente, lo que permitiría conocer qué respuestas se pueden observar en este último una vez ha interactuado con el empleado.

Dada la influencia significativa observada entre la identificación empleado-organización y la identificación empleado-cliente, una posible línea de investigación futura puede

dirigirse a conocer los elementos que pueden mejorar el atractivo de la marca desde la perspectiva del cliente y que, de manera coincidente, puedan incrementar simultáneamente la identificación tanto de ese cliente como del empleado que le presta el servicio.

Finalmente, nuevas formas de organización laboral con uso intensivo de recursos digitales como el teletrabajo han irrumpido con fuerza como consecuencia de la crisis sanitaria. Este trabajo no ha contemplado la incidencia que pudiera tener, tanto para el empleado como para el cliente al cual presta el servicio, un fuerte y repentino uso de canales digitales tanto para la comunicación como para la prestación de servicios financieros. Una posible extensión a esta investigación puede analizar el impacto de estas nuevas formas de relación entre la organización y el consumidor, en aspectos tan interesantes como el doble proceso de identificación observado entre el empleado y la organización, así como entre el empleado y sus clientes.



# BIBLIOGRAFÍA





## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2000), "Brand Leadership". *The Free Press*, New York.
- Acharne, M.; Haumann, T. y Kraus, F. (2013), "It's a matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success", *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 41, pp. 625-648.
- Aghapour y Afghanpour, (2015), "Investigation Of The Factors Affective On The Loyalty of Customers In Banking Industry In The Framework Of The Model Of Personality Characteristics Of Personnel. (Case study: Sepah Bank in Mazandaran Province)". *1st International Conference on Applied Economics and Business, ICAEB 2015*.
- Aguirre, L. R., Campos, Á. F., y Méndez, A. (2013). "El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional". *Revista Nacional de administración*, pp. 59-70.
- Ahmad, J. y Adelowore, A. (2008), "Customer-Employee relationship: The role of self-employee congruence". *European Journal of Marketing*. Vol. 42, No 11/12, pp. 1316-1345.
- Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (2003), "Internal Marketing Issues and Challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), pp. 1177-1186.
- Ajzen, I., y Fishbein, M. (1975). "A Bayesian analysis of attribution processes." *Psychological Bulletin*, Vol. 82(2), pp. 261–277.
- Akbari, M., Nader, A., Imani, S., Rezaeei, N., y Foroudi, P. (2017). "Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing." *The Bottom Line*, 30, 258-278
- Akinci, S., Aksoy, S. y Atilgan, E. (2004), "Adoption of internet banking among sophisticated consumer segments in an advanced developing country", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 (3), pp. 212-32.

- Al-Hawari, M. y Ward, T. (2006), "The effect of automated service quality on Australian banks' financial performance and the mediating role of customer satisfaction", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24 (2), pp. 127-47.
- Alda García, M., Asso Sanz, J. L., y Marco Sanjuán, I. (2017). "Las cooperativas de crédito en España tras la reestructuración del sector financiero". *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*. Vol. (75), pp. 98-129.
- Aldlaigan, A. y Buttle, F. (2005), "Beyond satisfaction: customer attachment to retail banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23 ( 4), pp. 349-359.
- Albert, S. y Whetten, D.A. (1985), "Organisational identity", in Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds), *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 17.
- Aldlaigan, A. y Buttle, F. (2005), "Beyond satisfaction: customer attachment to retail banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23 (4), pp. 349-359.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A. y Ahmed, Z. U. (2017). "Impact of employer branding on organization's performance." *Journal of Transnational Management*, Vol. 22(3), pp.153- 170.
- Alloza, A.; Conley, S.; Prado, F.; Farfán, J. y Espantaleón, R. (2004), "Creating the BBVA Experience: Beyond traditional brand management". *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 66-81.
- Alloza, A. (2008), "Brand engagement and brand experience at BBVA, the transformation of a 150 years of company", *Corporate Reputation Review*, Vol. 11 (4), pp. 371-379.
- Alrubaiee, L. (2012), "Exploring the Relationship between ethical sales behavior, relationship quality, and customer loyalty", *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4 (1), pp. 7-25
- Alt, R., y Puschmann, T. (2012). "The rise of customer-oriented banking - electronic markets are paving the way for change in the financial industry". *Electronic Markets*, 22(4), 203-2015.

- Altig, D.; Baker, S.; Barrero, J. M.; Bloom, N. et al. (2020), "Economic Uncertainty before and during the Covid pandemic", *National Bureau of Economic Research*, No. 27418.
- Álvarez, J.A. (2008). "La banca española ante la actual crisis financiera." *Estabilidad Financiera*, Vol.15, pp. 21-38.
- Ambler, B. y Barrow, S. (1996), "The employer brand". *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, No.3, pp. 185-206.
- American Marketing Association (AMA) (2021), web corporativa, sección diccionario de términos: "marca". Recuperado en enero de 2021 de la web <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>.
- Anaza, N. A., y Rutherford, B. (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, Vol. 23, pp. 616-639.
- Anaza, N. A. (2015), "Relations of fit and organizational identification to employee-customer identification." *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 (8), 2015 pp. 925-939
- Anneli, R. (2014), "Consumer trust in banking relationships in Europe", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32 (6) pp. 551 – 566
- Anggraeni, A.I. (2018). "The effect of psychological contract, perceived organizational support, and value congruence on organizational citizenship behavior: Social exchange theory perspectives." *Quality - Access to Success*, Vol. 19(162), pp. 67-72
- Arancibia, S. (1983), "El Banco Atlántico: un comodín para el crecimiento del holding". Recuperado en enero de 2020 de la web [https://elpais.com/diario/1983/03/13/economia/416358006\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1983/03/13/economia/416358006_850215.html)
- Arendt, S. y Brettel, M. (2010), "Understanding the influence of Corporate Social Responsibility on corporate identity, image and firm performance", *Management Decision*, Vol. 4 (10), pp. 1469-1492.

- Auh, S., Menguc, B., Spyropoulou, S., y Wang, F. (2016). "Service employee burnout and engagement: the moderating role of power distance orientation." *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 44(6), pp. 726–745
- Avinandan, M. y Prithwiraj, N. (2003) 'A model of trust in online relationship banking', *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21 (1), pp. 5-15
- Backhaus, K.B. y Tikoo, S., (2004), "Conceptualizing and researching employer branding." *Career Development International* , Vol.9 (5), pp. 501-517.
- Baiku, C. G.; Gârdan, I. P.; Gârdan, D. A. y Epuran, G. (2020), "The impact of Covid-19 on consumer behavior in retail banking. Evidence from Rumania", *Management and Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 15, pp. 534-556.
- Bailey, A. A., Albassami, F., y Al-Meshal, S. (2016). "The roles of employee job satisfaction and organisational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship". *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840.
- Baker T. L. (1997), "Doing Social Research". 2<sup>a</sup>. Ed. Mac Graw Hill. USA p.54
- Baker T. L.; Rapp, A.; Meyer, T. y Mullins, R. (2014), "The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance". *Journal of Academic Marketing Science*, Vol. 42, pp. 642-657.
- Balcerzak, A. P.; Streimikiene, D.; Klietk, T. y Smrcka, L. (2017). "Non-parametrical approach to measuring the efficiency of banking sectors in European Countries". *Acta Politechnica Hungarica*. Vol. 14 (7).
- Ballantyne, D. (2003), "A relationship-mediated theory of internal marketing". *European Journal of Marketing*. Vol. 37 (9), pp. 1242-1260.
- Balmer, J.M.T. y Soenen, G. B. (1999), "The Acid Test of Corporate Identity Management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 69-92.
- Balmer, J.M.T. (2001), "The three virtues and seven deadly sins of corporate branding", *Journal of General Management*, Vol. 27 (1), pp. 1-27.

- Balmer, J.M.T. (2012), "Strategic corporate brand alignment", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 (7/8), pp. 1.064-1.092.
- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A. (2016) "Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate Level-Marketing". *Routledge Editorial*, 2ª Edición, Londres.
- Bandura, A. (1977). "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change." *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 191-215.
- Bansal, H., Mendelson, M. y Sharma, B. (2001), "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes." *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 61-76
- Barciela, C. y Carreras, A. (1989). "Estadísticas históricas de España: siglos XIX–XX." *Fundación Banco Exterior*.
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). "The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption and use as an Illustration." *Technology Studies*, Vol.(2/2), pp. 284–324.
- Bartel, A. P. (1994), "Productivity gains from the implementation of employee training programs." *Industrial Relations*, Vol. 33, pp. 411-425.
- Bauer, H.; Hammerschmidt, M. y Falk T. (2005) "Measuring the service quality of ebanking portals." *International Journal of Bank Marketing* Vol.23(2), pp. 153–75.
- Baumann, C.; Burton, S.; Elliot, G. y Kehr, H.M. (2006), "Prediction of attitude and behavioural intentions in retail banking". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25, No. 2, pp. 102-116.
- Baumgarth, C., y Schmidt, M. (2010). "How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting." *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, pp. 1250-1260.

- Bejou, D., Ennew, C. T., y Palmer, A., (1998), "Trust, Ethics and Relationship Satisfaction". *In Proceedings of the 1995 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, Springer International Publishing*, pp. 226-227.
- Belias, D.; Koustelios, K.; Vairaktarakis, G. y Sdrolas, L. (2014), "Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions". *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 175, pp. 314-323.
- Belias, D.; Koustelios, K.; Sdrolas, L. y Aspridis, G. (2015), "Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in Greek Banking Organization". *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 175, pp. 324-333.
- Bellaouaied, Myriam (2011) "Internal Marketing as a New Alternative for the Service Employees' Performance: An Empirical Study" *Revue de Communication et de Marketing*, pp.139-159.
- Belmonte, L.J.; Cortés, F. (2010) "La concentración del sector de cooperativas de crédito en España". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 68, pp. 223- 246
- Bendapudi, N. y Bendapudi, K. (2005), "Creating the living brand", *Harvard Business Review*, Vol. 83 (5) , pp. 124 – 134.
- Bennett, R., y Kottasz, R. (2012). Public attitudes towards the UK banking industry following the global financial crisis. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 30 (2), 128-147.
- Benoy, J. (1996), "Internal marketing builds services quality", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16 (1), pp. 54-59.
- Bernardos Domínguez, G. (2009) "Creación y destrucción de la burbuja inmobiliaria en España" *Información Comercial Española* Vol.850 (1), pp. 23–40
- Berry, L.L., Hensel, J.S. y Burke, M.C. (1976), "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, Vol. 52 (3), pp. 3-14, 94.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., y Barratt, C. L. (2012). "Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-

- reports? A meta-analytic comparison.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, pp. 613– 636.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005), “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, Vol. 24 (2), pp. 151-72.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003), “Consumer–company identification: A framework for understanding consumers relationships with companies”. *Journal of Marketing*, Vol. 67(2), 76 – 88.
- Bickerton, D. (2000), “The six conventions of corporate branding”, artículo presentado en el *4th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness*, Copenhagen.
- Biswas, M.K. y Suar, D. (2016), “Antecedents and Consequences of Employer Branding”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 136, pp. 57-72.
- Bitner, M. (1990), “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses”. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 69-82.
- Bitner, M. y Meuter, M.L. (2000), “Technology infusion in service encounters”, *Academy of Marketing Science, Journal*, Vol. 28 (1), pp. 138-149.
- Bitner, M., Bernard H., y Lois A. (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's View". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), pp. 95-106.
- Blasco-Martel, Y. (2004). “La aparición del Banco de Barcelona, 1844-1848.” *Quaderns d’història*, Vol. (11), pp. 177-196.
- Bloemer, J.; Ruyter K.; Peeters, P. (1998), “Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction.” *International Journal of Bank Marketing*, Vol.16 (7), pp.276–86
- Bravo, R.; Montaner, T. y Pina, J.M. (2009), "The role of bank image for customers versus non-customers". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 No. 4, pp. 315-334.

- Bravo, R.; Montaner, T. y Pina, J.M. (2010), " Las asociaciones de la imagen como determinantes de la satisfacción en el sector bancario español". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 43, pp. 9-35.
- Bravo, R.; Montaner, T. y Pina, J.M. (2011), "Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor. Un estudio aplicado a la banca comercial". *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 21, No. 40, pp. 35-51.
- Bravo, R.; Montaner, T. y Pina, J.M. (2012), Corporate brand image of financial institutions: a consumer approach". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 21, No. 4 pp. 232 - 245.
- Bravo, R.; Matute, J. y Pina, J. M. (2015), "Corporate identity management in the banking sector: effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction". *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*.
- Bravo, R., Matute, J., y Pina, J.M. (2016). Corporate identity management: Evidences from the Spanish Banking Sector. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. 22, pp. 49-62.
- Bravo, R.; Buil, I.; de Chernatony, L. y Martínez, E. (2017). "Brand identity management and corporate social responsibility: An analysis from employees' perspective in the banking sector". *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 18 (2), pp. 241-257.
- Brown, T. y Dacin, P. (1997) "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses" *Journal of Marketing*, Vol. 61 (1), pp. 68-84
- Bruhn, M., Schoenmüller, V., Schäfer, D., & Heinrich, D. (2012). "Brand Authenticity: Towards a Deeper Understanding of Its Conceptualization and Measurement." *Advances in Consumer Research*, Vol.40, 567–576.
- Buchari, B.; Rafiki, M.; Al Qassab, M.A.H. (2015), "Awareness and Attitudes of employers towards islamic banking products in Bahrain". *3rd Economics &*



*Finance Conference, Rome, Italy, April 14-17, 2015 and 4th Economics & Finance Conference, London, UK, August 25-28, 2015.*

- Buil, M.; Martínez, E. y Matute, J. (2016), “From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry”, *Tourism Management*, Vol. 57, pp. 256-271.
- Buil, M.; Catalán, S. y Martínez, E. (2016), “The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector”, *Business Research Quarterly*, Vol. 19, pp. 3-12.
- Bunkanwanicha, P., Coeurderoy, R., and Ben Slimane, S. (2020). “Managing a Post-Covid-19 Era”, *ESCP Impact Papers*.
- Burmman, C. y Zeplin, S. (2005) “Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management”, *Journal of Brand Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 279–300.
- Burmman, C., Zeplin, S. y Riley, N.-M. (2009) “Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 264–284.
- Burton, S. y Lam, R. (2006). “SME banking loyalty (and disloyalty): a qualitative study in Hong Kong”. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24(1), pp. 37-52.
- Bushra, F.; Usman, A.; y Naveed, A. (2011), "Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2(18), 261-267.
- Calvo, A. y Mongorance, A.C. (2012). “Por una reforma ética del sistema financiero”. *Revista de Fomento Social*, Vol.266, pp. 277-305.
- Calvo, A. y Martín de Vidales, I. (2017), “Crisis financiera y reestructuración de las cajas de ahorro en España: 2003-2013.” *Revista Galega de Economía*, Vol. 26 (1), pp. 5-18.

- Callejas, F.E.; Martínez-Rodríguez, I.; Callejas-Albiñana, A.I.; de Vidades-Carrasco, I.M. (2017), “Assessing the Growth of Ethical Banking: Some Evidence from Spanish Customers.” *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, 1–12.
- Carnero, L. y Nuez, J. (2002), “Perspectiva histórica del cooperativismo de crédito agrícola en Canarias” *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 42, pp. 159-186
- Carnevale J.B., Hatak I. (2020), “Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management.” *Journal of Business Research*. Vol. 117, pp. 183–187.
- Casals, J. F., (1991) «Interpretación básica de la historia de las cajas de ahorros españolas», *Papeles de Economía Española*, núm. 46 (1991), pp. 39-53.
- Casaña, J y Hoyo, A (2003). “Los flujos de financiación de la actividad económica y empresarial en la España contemporánea, siglos XIX y XX.” *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, pp. 67-103
- Castañeda, L. (2001), “El Banco de España (1874-1900). La red de sucursales y los nuevos ser vicios financieros”. *Estudios de Historia Económica, Banco de España Servicio de Estudios*. Vol. 41.
- Chan, A. K. M.; Nickson, C. P.; Rudolph, J. W.; Lee, A. y Joynt, G. M. (2020), “Social Media for rapid knowledge dissemination: early experience from the COVID-19 pandemic”, *Wiley Public Health Emergency Collection, Anaesthesia 2020*.
- Chang, A., Chiang, H.-H., y Han, T.S. (2012). “A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction.” *European Journal of Marketing*, Vol.46, pp. 626–662
- Chong, M. (2007), “The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines’experience”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 10 (3), pp. 201-212.
- Clifton, R. y Maughan, E. (2000), *The Future of Brands, Interbrand, Macmillan Business*, New York, NY.

- Climent Serrano, Salvador (2013): "La reestructuración del sistema bancario español tras la crisis y la solvencia de las entidades financieras. Consecuencias para las cajas de ahorros", *Revista de Contabilidad*, Vol. 16 (2), pp. 136 – 146.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., y Keeping, L. M. (2003). "Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction." *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11, pp. 158–169.
- Cohn, A.; Fehr, E. y Marechal, M. (2014), "Business culture and dishonesty in the banking industry". *Letter inside Nature Journal*, Vol. 516.
- Colton, S., Oliveira, P., (2009) "Banking On It. The Role of the Corporate Brand in Rebuilding Trust." *Interbrand: Creating and Managing Brand Value*.
- Cornelissen, J. P. y Elving, W. J. (2003), "Managing corporate identity: An integrative framework of dimensions and determinants". *Corporate Communications*, pp. 114-120.
- Crain, M. (2009), "Managing Identity: Buying into the Brand at Work." *Iowa Law Review*, Vol. 95 (4), pp. 1179-1258
- Cuesta, C. y Tuesta, F. A. (2015). "The digital transformation of the banking industry". *BBVA Research Digital Economy Watch*.
- Davidson, H., (1997). "Even More Offensive Marketing". *New York: Penguin Books*.
- Davies, G. (2008), "Employer branding and its influence on managers", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (5/6), pp. 667-81.
- De Chernatony, L. (2003), "Interacting contributions of different departments to brand success". *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 297 - 304.
- De Chernatony, L. y Cottam, S. (2009), "The criteria for successful services brands". *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp.1095 - 1118.
- De la Guardia, C. (2014), "Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al internal branding: Propuesta de un modelo teórico", Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.

- Dean, D., Arroyo-Gamez, R.E., Punjaisri, K. y Pich, C. (2016), "Internal brand co-creation: the experiential brand meaning cycle in higher education", *Journal of Business Research*, Vol. 69 (8), pp. 3041-3048.
- Del Moral, C. (2017), "El papel de las entidades de crédito en España durante los últimos 50 años". *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. Vol. 100
- Demir, H.; Yozgat, U.; Demirbag, O. y Artan, I. (2017), "New pace of impression management tactics in digital ace." *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 11 (1), pp. 27-34.
- Díaz, M. y Marcuello, C. (2013) "Evolución del sector cooperativo en España." Artículo presentado en la *4th International CIRIEC Research Conference on the Social Economy, Antwerp (Belgica)*.
- Domínguez, J.M. (2012), "Crisis y sistema financiero: el antes y el después." *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*, Vol. 63.
- Domínguez, J. M. (2019), "El sistema bancario en España: tendencias recientes y retos planteados", *Revista digital para la difusión del conocimiento económico*, Vol. 22, pp. 1-10.
- Drengner, J., Jahn, S., y Zanger, C. (2011). "Measuring event-brand congruence." *Event Management*, Vol.15 (1), pp. 25–36.
- Du Preez R, y Bendixen, M. T. (2015), "The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 (1), pp. 78-91.
- Du Preez R.; Bendixen, M. T. y Abratt, R. (2017), "The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 26 (3), pp. 251-261.
- Duncan, T. y Moriarty, S. (1998), "A CommunicationBased Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.62 (April), pp. 1-12.
- Edwards, M.R. (2010), "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel Review*. Vol. 39, No. 1-2, pp. 5 - 23.

- Ekinci, Y., Uray, N., Ulengin, F. (2014). "A customer lifetime value model for the banking industry: a guide to marketing actions." *European Journal of Marketing* Vol. 48 (3/4)
- Ennew, C.T., Banerjee, A.K., y Li, D. (2000). "Managing word of mouth communication: Empirical evidence from India." *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18(2), pp.75–83.
- Eriksson, K., Kerem, K. y Nilsson, D. (2005), "Customer acceptance of internet banking in Estonia", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23 (2), pp. 200-216
- Estiri, M., Hosseini, F., Yazdani, H., y Nejad, H. J. (2011), "Determinants of customer satisfaction in Islamic banking: evidence from Iran", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 4 (4), pp. 295-307.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). "A primer for soft modeling." *University of Akron Press*.
- Farah, M. F. (2017). Application of the theory of planned behavior to customer switching intentions in the context of bank consolidations. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 35 (1), pp. 147-172.
- Fatma, M., Rahman, Z., Khan, I., (2015). "Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust." *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 (6), pp. 840–856.
- Fernandez, S.; Avello, M. y Gavilán, D. (2014), "18 años de Employer branding: hacia una definición más precisa", *aDResearch ESIC Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, Vol. 10, No. 10, pp. 32-51.
- Fernández-Lores, S.; Gavilán, D.; Avello, M. y Blasco, F. (2015), "Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale", *Business Research Quartely*, Vol. 19, pp. 40-54.
- Ferreira, F.; Jalali, M.; Ferreira, J.M. (2016), "Experience-focused thinking and cognitive mapping in ethical banking practices: From practical intuition to theory". *Journal of Business Research*. Vol.11, pp. 4953–4958.

- Floh, A., y Treiblmaier, H. (2006). "What keeps the e-banking customer loyal? A multigroup analysis of the moderating role of consumer characteristics on e-loyalty in the financial service industry." *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol.7(2), pp. 97–110.
- Foster, C.; Punjaisri, K. y Cheng, R. (2010), "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 19 (6), pp. 401-409.
- Fritz K. y Manfred, V. (2017), "Authenticity in branding – exploring antecedents and consequences of brand authenticity ", *European Journal of Marketing*, Vol. 51 (2) pp. 324 - 348
- Froud, J.; Tischer, D. y Williams, K. (2016), "It is the business model . . . Reframing the problems of UK retail banking". *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 42, pp. 1–19.
- Garas, S.R.R.; Mahran, A.F.A. y Mohamed, H.M.H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 27(1), pp. 79–95
- García Ruiz, J.L. (2003), "Los flujos financieros regionales en la España del siglo XX: una perspectiva desde la historia bancaria". *Revista de Estudios Regionales*, Vol. 67, pp. 15-54
- Garrido, S. (2003), "El primer cooperativismo agrario español". *Ciriec-España*, Vol. 44, pp. 33-56.
- Gkorezis, P., Georgiou, K., Nikolaou, I., y Kyriazati, A. (2020). "Gamified or traditional situational judgement test? A moderated mediation model of recommendation intentions via organizational attractiveness." *European Journal of Work and Organizational Psychology*. pp. 1-11
- Geisser, S. (1975). "The predictive sample reuse method with applications." *Journal of the American statistical Association*, Vol. 70(350), pp. 320-328

- Gelade, G. A., y Young, S. 2005. Test of the service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, pp. 1–22.
- Ghadeer, M, (2016), “Employer branding: What constitutes an employer of choice?” *Journal of Business & Retail Management Research*, Vol. 11(1), pp. 154–166.
- Gioia, D. A., M. Schultz, K. G. Corley. (2000). “Organizational identity, image, and adaptive instability” *The Academy of Management Review*. Vol. 25(1) 63–81.
- Greenberg, J. (1987), "A taxonomy of Organizational Justice Theories". *Academy of Management Review*. Vol. 12, No. 1, pp. 9-22.
- Gremler, D.D., Gwinner, K.P., y Brown, S.W. (2001) Generating positive word-of-mouth through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.12 (1), 44-69.
- Goldsmith E.R., Yimin Z., (2014), “The influences of brand-consumer and cause-congruence on consumer responses to cause related marketing”, *Journal of Applied Marketing Theory*, Vol. 5(2).
- Gómez, C. A.; Incio, O. W. y O'Donnell, G. (2011), "Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso en estudio". Tesis publicada en Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Gotsi, M. y Wilson, A.M. (2001), “Corporate Reputation: Seeking a definition”, *Corporate Communications: An internal journal*, Vol. 6 (1), pp. 31-35.
- Gounaris, S. (2008): “The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence”, *Journal of Services Marketing*, vol. 22, (1), pp. 68-90.
- Gounaris, S. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44 (2), 1667-1699.
- Grönroos, C. (1990a), “Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface”. *Journal of Business Research*. Vol 20 (1), pp.3-11.

- Gual, J. (1991). "Costes operativos, tamaño, y especialización en las cajas de ahorro españolas." *Investigaciones económicas*. Vol. 15(3)
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. y Gudergan, S.P. (2018), "Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", *Sage, Thousand Oaks, CA*.
- Hamidizadeh, A., y Fard, R. S. (2016), "Effect of employee branding on market share based on individual and organizational values". *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 9, pp. 505–527.
- Hang, H.; Aroean, L.; Chen, Z. (2020), "Building emotional attachment during COVID-19." *Annals of Tourism Research*. Vol. 83
- Hansen, Torben (2012), "Understanding Trust in Financial Services: The Influence of Financial Healthiness, Knowledge, and Satisfaction," *Journal of Service Research*, Vol.15, pp. 280-295.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2001) 'Bringing the Corporation into Corporate Branding', *European Journal of Marketing*. Vol. 37(7–8): 1041–64.
- He, H. y Balmer, J.M.T., (2007). "Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporatelevel marketing." *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (7/8), pp. 765-785.
- He, H. y Balmer, J. (2013), "A grounded theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic. A corporate marketing perspective". *Emerald Journal of Marketing*. Vol. 47 No. 3/4, pp. 401-430.
- He, H., y Harris, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*. Vol. 116, pp. 176-182.
- Heffernan, T., O'Neill, G., Travaglione, T y Droulers, M. (2008) "Relationship marketing: The impact of emotional intelligence and trust on bank performance", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26(3):183-199.
- Henke , S. , Tomczak, T , Heitmann, y Herrmann,A. (2007) "Managing brand consistent employee behaviour: Relevance and managerial control of



behavioural branding” *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 (5) , pp. 310 – 320 .

Hennig-Thurau, T. (2004), “Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 (5), pp. 460-78.

Homburg, C., Wieseke, J., y Hoyer, W. D. (2009). “Social identity and the service-profit chain.” *Journal of Marketing*, Vol. 73(2), pp. 38–54.

Hu, H-H. (2012), “The influence of employee emotional intelligence of coping with supervisor abuse in a banking context.” *Social Behavior and Personality*, Vol. 40 (5), pp. 463-874.

Huang, H.y Liu, S.Q. (2020) “Donate to help combat COVID-19!” How typeface affects the effectiveness of CSR marketing? *International Journal Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32, pp.3315–3333.

Huang, Y. y Rundle-Thiele, S. (2015), “A holistic management tool for measuring internal marketing activities”. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 (6/7), pp. 571–584

Hughes, D.E. (2013), “This ad’s for you: the indirect effect of advertising perceptions on salesperson effort and performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41 No. 1, pp. 1–18.

Ind, N. (2003), “Inside out: how employees build value”, *Journal of Brand Management*, Vol. 10 (6), p. 393.

Ind, N. (1998), “An integrated approach to corporate branding”, *Journal of Brand Management*, Vol. 5 (5), pp. 323-329.

Jacobs, R. (2003), “Turn employees into brand ambassadors”, *Bank Marketing*, Vol. 35 (3), pp. 22-26.

Jain, N. y Bhatt, P. (2015), “Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants.” *Journal of Management Development*, Vol. 34, pp. 634–652

- Jamal, A. y Naser, K. (2002), "Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20 (4), pp. 146-60.
- Jamal, A. y Adelowore, A. (2008), "Customer-employee relationship: the role of self-employee congruence", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (11/12), p. 1316
- Jahanzeb, S., y Mohsin, M. (2013), "How service quality influences brand equity: The dual mediating role of perceived value and corporate credibility", *International Journal of Bank Marketing*, Vo. 31(2), pp. 126-141.
- Jehanzeb, K., Bashir, N. A. (2012). "Training and Development Program and Its Benefits to Employees and Organizations: A Conceptual Study." *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 9(2), pp. 58-71.
- Karaosmanoglu, E. y Melewar, T. C. (2006), "Corporate communications, identity and image: A research agenda". *Journal of Brand Management*, Vol. 14, pp. 196 – 206.
- Kapferer, J. N. (1992), "Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity." *New York, NY: The Free Press*.
- Kapferer, J. N. (2004), "The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term", *Kogan Page*, 3ª edición, Londres.
- Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). "Impact of Internal Branding (IB), Brand Commitment (BC) and Brand Supporting Behavior (BSB) on Organizational Attractiveness (OA) and Firm Performance (FP)." *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 7(2), pp.155-174.
- Kaura, V., Durga Prasad, C.S. y Sharma, S. (2015), "Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 (4), pp. 404-422.

- Khan, I.; Shahid, M y Nawab, S. (2013), "Influence of intrinsic and extrinsic rewards on Employee performance. The Banking sector of Pakistan". *Academic Research International*, Vol.4 (1), 282-292.
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 1-22.
- Keller, K.L.; Apéria, T. y Georgson, M. (2012), "Strategic Brand management. A European Perspective", *FT Prentice Hall*, 2ª Edición, Essex, Inglaterra
- Kelman, H. C. (1961) "Processes of Opinion Change," *Public Opinion Quarterly*, Vol. 2, pp. 51-60.
- Ketema, E. (2020), "The impact of M-banking quality service on customers satisfaction during Covid-19 lock down: The case of Bank of Abyssinia, Ethiopia." *African Journal of Marketing Management*, Vol. 12(2), pp. 21-37
- Killian, T. (2008) "Surviving the Financial Crisis. Road Map to Recovery", *US Banker*, Vol. 118 (3), p. 39.
- Kim, S.H.; Kim, M. y Holland, S. (2018), "How customer personality traits influence brand loyalty in the coffee shop industry: The moderating role of business types" *International Journal of hospitality and tourism administration*, Vol. 19, pp.311–335
- Kim, S.; Kim, P.; Kim, S. y Kruesi, A. (2020), "An examination of the progressive effects of hotel frontline employees' brand perceptions on desirable service outcomes." *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 84, pp. 1-9.
- Kimpakorn, N. y Tocquer, G. (2009), "Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand", *Journal of Brand Management* Vol. 16, No. 8, pp. 532–544.
- King, S. (1991), "Brand building in the 1990s", *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, pp. 3-13.
- King, C. y Grace, D. (2008), "Internal branding: exploring the employees' perspective", *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (15), pp. 358-72.

- King, C., y Grace, D. (2009), "Employee based brand equity: a third perspective." *Services Marketing Quarterly*, Vol. 30, pp. 122–147
- King, C. y Grace, D. (2010), "Building and measuring employee-based brand equity" *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 7/8, pp. 938 - 971.
- King, C. y Grace, D. (2012) "Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours". *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 3, pp. 469–488.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., y Swain, S. D. (2014). "Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees". *Journal of Marketing*, Vol. 78, 20–37.
- Kottasz, R., & Bennett, R. (2016). Managing the reputation of the banking industry after the global financial crisis: Implications of public anger, processing depth and retroactive memory interference for public recall of events. *Journal of Marketing Communications*, 22(3), 284-306.
- Kreiner, G. E., y Ashforth, B. E. (2004). "Evidence toward an expanded model of organizational identification". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 1-27.
- Kuehner-Herbert, K.A. (2009). "A growing defection issue: More clients ready to switch as trust wanes", *American Banker: The Financial Services Daily*.
- Kumar, V. y Pansari, A. (2016), "Competitive advantage through engagement". *Journal of Marketing Research*, Vol. 53, pp. 497–514.
- Ladhari, R., Ladhari, R. and Morales, M. (2011), "Bank service quality: comparing Canadian and Tunisian customer perceptions", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29 (3), pp. 224-246.
- Lähteenmäki, I. and Nätti, S. (2013), "Obstacles to upgrading customer value-in-use in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 31 (5), pp. 334-347.

- Lambkin, M., y Muzellec, L. (2008). Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 26 (5), pp. 328-352.
- Lavidge, R. J. y Steiner, G. A. (1961). "A model for predictive measurement of advertising effectiveness". *Journal of Marketing*, Vol. 25, pp. 59-62
- Lee, G., Kim, P., y Perdue, R. (2016). "A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: Customer-contact vs. non-customer contact workers." *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 57, 1-8.
- Legerstee, T., (2013), "Asking employees the ultimate question: Developing the Employee Promoter Score." *Erasmus University Rotterdam*
- Levesque, T., y McDougall, G. H. G. (1996). "Determinants of customer satisfaction in retail banking." *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, pp. 12–20.
- Lichtenstein, D., Netemeyer, R. y Max, J. (2010), "The Relationships Among Manager, Employee, and Customer-Company Identification: Implications For Retail Store Financial Performance," *Journal of Retailing*, Vol. 86 (1), pp. 85–93
- Lievens, F., Van Hove, G. y Anseel, F. (2007), "Organizational identity and employer image: towards a unifying framework", *British Journal of Management*, Vol. 18, pp. 45-59.
- Llopis E. (2016), "El rol del CEO en la estrategia de marca". *Harvard Deusto Business Review*, pp. 6-20.
- Löhndorf, B. and Diamantopoulos, A. (2014) "Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions". *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 3, pp. 310–325.
- Mæhle, N. y Shneor, R. (2009), "On Congruence between Brand and Human Personalities", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 19 (1), pp. 44-53
- Mainardes, E.W., Rodrigues, L.S., y Teixeira, A. (2019). "Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector." *International Journal of Bank Marketing*, Vol.37 (5), pp. 1313-1333.

- Mael F. y Ashforth, B. (1993), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, (2), pp. 103-123.
- Mahmoudi M. y Fard R. (2015) "Effect of employee branding on market share in Iranian banking industry (case study: Mellat Bank)." *Journal of Asian Scientific Research* Vol. 5(1), p.73
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., y Nieves Quintero, J. (2015). "Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship." *AD Minister*, Vol. 26, pp. 5-1.
- Manhert, K.F. y Torres, A.M. (2007), "The brand inside: the factors of failure and success in internal branding", *Irish Marketing Review*, Vol. 19 (1/2), pp. 54-63.
- Marstand, A. F., Epitropaki, O., y Martin, R. (2017). "Cross-lagged relations between perceived leader – employee value congruence and leader identification." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 1-10.
- Matthews, L., Eilert, M., Carlson, L., y Gentry, J. (2020). "When and how frontline service employee authenticity influences purchase intentions." *Journal of Business Research*, Vol. 114(1), 111-123.
- Maudos, J. (2012), "The impact of the crisis in the Spanish banking sector", *Cuadernos de Información Económica* Vol. 226, pp. 155-164.
- McCoy, S. y Venter, P. (2016). Corporate brands as catalysts in times of change: Lessons from a South African bank. *Journal of Brand Management*. Vol. 23, pp. 38-54.
- McDonald, L.M. y Rundle-Thiele, S. (2008), "Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: a research agenda", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26 (3), pp. 170-82.
- McDonald, L.M. y Lai, C.H. (2011). "Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers." *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29(1), pp. 50-63

- Melewar, T. C. (2003), "Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 9, pp. 195-220.
- Melewar, T.C. y Karaosmanoglu, E. (2006), "Seven dimensions of corporate identity: A categorization from the practitioner's perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (7/8), pp. 846-469.
- Men, L. R., y Stacks, D. W. (2014). "Effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee–organization relationships." *Journal of Public Relations Research*, Vol. 36 (4), pp. 301–324.
- Memon, M. A., y Kolachi, N. A. (2012), "Towards Employees Branding: A Nexus of HR & Marketing." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4(2), pp. 46-61.
- Merchán, C. (2015), "Nuevos datos sobre los orígenes del Banco de España", *Vergentis: revista de investigación de la Cátedra internacional conjunta Inocencio III*, Vol. 1, pp. 203-214.
- Merz, M.; Herbst, U. y Yavuz, O. (2009), "*Measuring Employer Brand Value*", *EMAC Conference, Nantes (France)*.
- Miles, S.J. y Mangold, W.G. (2004), "A conceptualization of the employee branding process", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3 (2/3), pp. 65-87.
- Miles, S.J. y Mangold, W.G. (2005), "Positioning Southwest Airlines through employee branding", *Business Horizons*, Vol. 48, pp. 535-545.
- Mitchell, C. (2000), "Selling the brand inside", *Harvard Business Review*, Vol. 80, pp: 99-105.
- Moliner, M.A.; Fandos, J.C.; Estrada, M.; Monferrer, D. (2018), "Younger and older trust in a crisis situation." *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 36, pp. 456–481.
- Monferrer-Tirado, D., Estrada-Guillén, M., Fandos-Roig, J. C., Moliner-Tena, M. Á., & García, J. S. (2016). Service quality in bank during an economic crisis. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 34 (2), pp. 235-259.

- Morhart, F.M., Herzog, W. y Tomczak, T. (2009) “Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions”. *Journal of Marketing*, Vol. 73(5), pp. 122–142.
- Moroko, L. y Uncles, M.D. (2008), “Characteristics of successful employer brands”, *Journal of Brand Management*, Vol. 6 (3), pp. 160-75.
- Mosley, R.W. (2007) “Customer experience, organizational culture and the employer brand”. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 123–134.
- Muhammad, S., Salleh, S. M., y Yusr, M. M. (2018). “The role of brand knowledge in explaining relationship between brand-centered communications and brand commitment: Evidence from public banks Pakistan.” *Journal of Distribution Science*, Vol. 17(1), pp. 33–45.
- Mukherjee, A. y Neeru M. (2006), “Does Role Clarity Explain Employee-Perceived Service Quality?” *International Journal of Service Industry Management*. Vol.17 (5), pp. 444–73.
- Mumtaz, R.; Ahmed, B.; Shad, I.; Ghouri, T.A. (2011), “Impact of top management ethical behavior on job satisfaction: Evidence from Pakistan”, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol. 2 (3), pp. 114-120.
- Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., y Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, Vol. 67(6), 1090–1098.
- Nappa, A., Farshid, M. y Foster, T. (2014), “Employer branding: attracting and retaining talent in financial services.” *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 19, pp. 132–145.
- Nelke, A. (2021), “Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding” *Technium Social Sciences Journal*, Vol. 16, pp. 388-393.
- Netemeyer, Richard G., Carrie M. Heilman, and James G. Maxham (2012), “Identification with the Retail Organization and Customer-Perceived Employee



- Similarity: Effects on Customer Spending,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.97 (5), pp.1049–58.
- Ngo, L.V., Nguyen, N.P., Huynh, K.T., Gregory, G. y Cuong, P.H. (2019), “Converting internal brand knowledge into employee performance.” *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 29(3), pp. 273-287.
- Nienaber, A., Hofeditz, M. y Searle, R.H. (2014), “Do we bank on regulation or reputation? A meta-analysis and meta-regression of organizational trust in the financial services sector”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32 (5), pp. 367-407.
- O’Loughlin, D. y Szmigin, I. (2005), “Customer perspectives on the role and importance in Irish retail financial services”. *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23 (1), pp. 8-27.
- O’Reilly K.R.; Higgins D.L. y Galavotti C. et al. (1991), “Evidence for the effects of HIV antibody counseling and testing on risk behaviors.” *JAMA*. Vol. 266, pp. 2419-2429.
- Olmedo, J. (2011), “Estudio de un modelo de banca: la banca pública en España.” *Contribuciones a la Economía*.
- Ong, K.S., Nguyen, B. y Syed Alwi, S.F. (2017) “Consumer-Based Virtual Brand Personality (CBVBP), Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Online Banking Industry”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35, (3), pp. 370–390.
- Palomino, P. R., y Martinez, R. (2011). Human resource management and ethical behaviour: Exploring in the spanish banking industry. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, Vol.1(2), pp. 69-88
- Panigyrakis, G. (2009). “Internal marketing impact on business performance in a retail context.” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 (7), pp. 600-628.

- Papasolomou , I .y Vrontis , D .( 2006 ) ‘ Using internal marketing to ignite the corporate brand ’ , *Journal of Brand Management*, Vol. 14 , No. 1/2 , pp. 177 – 195 .
- Park, C. W.; Jaworski, B. J. y MacInnis, D. J. (1986), "Strategic Brand-Concept image management", *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp. 135-145.
- Piercy, N. y Morgan, N. (1991), ``Internal marketing the missing half of the marketing programme." *Long Range Planning*, Vol. 24 (2), pp. 82-93.
- Pina, J.M. (2006), "Influencia de la Estrategia de Extensión de Marca sobre la Imagen de Marca". Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Zaragoza.
- Pinar, M. y Zeliha Eser (2012), “Consumer-based brand Equity in Banking Industry: A Comparison of Local and Global Banks in Turkey,” *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 30 (5), pp. 359–375.
- Poch, L., Serra, E., Camps, M., (2017), “Banco Sabadell, 1881-2016. De banco local a grupo bancario internacional”.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., y Lee, J. (2003). “Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies.” *Journal of Applied Psychology* Vol. 88, pp. 879–903.
- Pons, M.A. (2001), “Banca e industria en España, 1939-1985”, *Revista de Historia Industrial*, Vol.19-20, pp. 249-273.
- Prakash, M. y Jaramillo. F. (2011), “Ethical Reputation and Value Received: Customer Perceptions.” *International Journal of Bank Marketing* Vol.29 (5), pp.358–372.
- Pueyo, J. (2003). “Oligopolio y competencia en la banca española del siglo XX: concentración económica y movilidad intra-industrial, 1922– 1995.” *Revista de Historia Economica - Journal of Iberian and Latinamerican Economic History*, Vol. 21 (1), pp.147-195.
- Punjaisri, K. y Wilson, A. (2007), "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise". *Brand Management*, Vol. 0 No. 0, pp. 1-14

- Punjaisri, K. y Wilson, A. (2011), "Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors". *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 9/10, pp. 1521-1537
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 (6), pp. 449 – 462
- Rahman, M.M., Gupta, D.A., y Moudud-Ul-Hug, S. (2012) “Job satisfaction of female employees in financial institutions of Bangladesh: A study on selected private commercial banks“, *Global Journal of Management and Business Research*. Vol.12 (14), pp. 49-55.
- Rahman, Z., Arshad, A., & Khalil, J. (2018). The effects of mergers and acquisitions on stock price behaviour in banking sector of Pakistan. *Journal of Finance and Data Science*. Vol. 4, pp. 44-54.
- Rambocas, M., Kirpalani, V. M., & Simms, E. (2018). Brand equity and customer behavioral intentions: a mediated moderated model. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 36 (1), pp. 19-40.
- Rampl L. y Kenning P. (2014), “Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness.” *European Journal of Marketing*, Vol. 48, pp. 218–36
- Rao, P. (2000), “Personnel and Human Resource Management.” *Himalaya Publishing House*.
- Ravasi, D., y van Rekom, J. 2003. “Key issues in organizational identity and identification theory”. *Corporate Reputation Review*, Vol. 6(2), pp.118 –132.
- Real Academia Española (2014), *Diccionario de la Lengua Española*, 23ª Edición.
- Reinartz, W.J., Haenlein, M. y Henseler, J. (2009), “An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM”, *International Journal of Market Research*, Vol. 26, pp. 332-344.
- Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J. M., (2015), “SmartPLS 3, SmartPLS”, *Beonningstedt*.

- Rodríguez, E. y López, I. (2011). "Del auge al colapso. El modelo financiero-inmobiliario de la economía española (1995-2010)", *Revista de Economía Crítica*, Vol. 12, pp. 39-63.
- Rodríguez del Bosque, I. y Pérez-Ruiz, A. (2012), " Corporate Social Responsibility image in a financial crisis context: The case of the Spanish financial industry". *Universia Business Review*, Vol. 33, No. 33, pp. 14-29.
- Roldán, J.M y Caro, A. (2014) "Las entidades financieras en España. Un sistema en evolución al servicio de la sociedad" *50 años de análisis financiero en España*, pp. 83-99
- Saleem, F.Z. e Iglesias, O. (2016), "Mapping the domain of the fragmented field of internal branding", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 25 (1), pp. 43-57.
- Salermo, A. (1997), "El régimen jurídico del Banco de España", *Revista española de derecho constitucional*, Vol. 17 (50).
- Sanders, K.; Nguyen, P.T.; Bouckennooghe, D.; Rafferty, A. y Schwartz, G. (2020), "Unravelling the What and How of Organizational Communication to employees during COVID-19 pandemic: Adopting an Attributional Lens", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 56 (3), pp. 289-293.
- Saner, T.; y Eyupoglu, S.Z. (2014), "The job satisfaction of bank employees in North of Cyprus". *Second Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism*, 30/31 October 2014. Prague, Czech Republic.
- Sarker, M. A. R., y Ashrafi, D. M. (2018). "The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh", *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149–159.
- Sayani, H. y Miniaoui, H. (2013), "Determinants of bank selection in the United Arab Emirates", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 31 (3), pp. 206-228.
- Scharf, E. R., Fernandes, J., y Kormann, B. D. (2012). "Corporate social responsibility to build strong Brazilian bank brand". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 30(6), pp. 436–451.

- Sembiring, M. J.; Fatihudin, D.; Mochklas, M. Y Holisin, I. (2020). "Banking employee performance during pandemic COVID-19: Remuneration and motivation". *Journal of Xi-an University of Architecture & Technology*. Vol. 12 (7), pp. 64-71.
- Semnani, B. L., y Fard, R. S. (2014). "Employer branding model based on individual and organizational values in the Iranian banking industry." *Asian Economic and Financial Review*, Vol. 4 (12), pp. 1726-1740.
- Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). "Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment". *Journal of Business Research*, Vol. 66(1), 28-36.
- Shaari, H., Salleh, S. M. y Hussin, Z. (2012), "Relationship between brand knowledge and brand rewards, and employees' brand citizenship behavior: the mediating roles of brand commitment", *International Journal of Business and Society*, Vol. 13 (3), pp. 335-354.
- Shaker F. y Ahmed A. S. 2014, "Influence of Employer Brand Image on Employee Identity *Global Disclosure of Economics and Business*, Vol.3 (3), pp.51-59
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., y Kim, M. S. (2014). "Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate." *Journal of Business Ethics*, pp. 1–15
- Shore, L. M., y Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 774–780
- Silver, L. y Berggren, B. (2010), "The close relationship strategy – corporate brand development in banking", *J. of Brand Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 289-300
- Simoës, C.; Dibb, S. y Fisk, R.P. (2005), "Managing Corporate Identity: An Internal Perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 2, pp. 153-168.

- Singh, J., Iglesias, O., y Batista-Foguet, J. (2012), "Does having an ethical brand matter? the influence of consumer perceived ethicality on trust, affect and loyalty." *Journal of Business Ethics*, Vol. 111(4), pp. 541–549
- Singh, S.; y Jamwal, H. (2014). Impact of stress on employee behaviour: An empirical study of J&K Bank. *International Journal of Organizational Behavior & Management Perspectives*. Vol. 3 (2), pp. 1013-1020.
- Sirgy, M.J. (1985), "Using self-congruity and ideal congruity to predict purchase motivation", *Journal of Business Research*, Vol. 13 (3), pp. 195-206.
- Smith, R.D. Michalisin, M.D y Kline, D.M. (1997), "In search of strategic assets", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5, pp. 360-87.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H y Van Riel, C.B. M. (2001) "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (5), pp. 1051 – 1062.
- So, S.L.M. y Speece, M. (2000), "Perceptions of relationship marketing among account managers of commercial banks in a Chinese environment", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 (7), pp. 315-27.
- Sorensen, J. B. (2002). "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance". *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, pp.70–91
- Sowmya, K.R. y Panchanatham, N. (2011), "Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India". *Journal of Law and Conflict Resolution*. Vol. 3(5), pp. 76-79
- Stöckl, T. (2015). "Dishonest or professional behavior? Can we tell? A comment on: Cohn et al. 2014, *Nature* Vol. 516, pp. 86-89, Business culture and dishonesty in the banking industry". *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, Vol.8, pp.64-67
- Stuart, H. y Jones, C. (2004), "Corporate branding in Marketspace", *Corporate Reputation Review*, Vol. 7 (1), pp. 84-93.
- Sullivan, J. (2004), "Eight Elements of a Successful Employment Brand", *ER Daily*, Vol. 23, pp. 501–17

- Suprapti, S., Asbari, M., Cahyono, Y., y Mufid, A. (2020), "Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health on public health center performance during pandemic COVID-19", *Journal Industrial Engineering and Management Research*, Vol. 1 (2), pp. 76-89.
- Supornpraditchai, T., Miller, K.E., Lings, I.N. y Jonmundsson, B. (2007), "Employee-based brand equity: antecedents and consequences", *AMZMAC, Conference Proceedings, University of Otago, Dunedin, New Zealand*, 3-5 December.
- Suvatjis, J. Y. y de Chernatony, L. (2005), "Corporate identity Modelling: A review and presentation of New Multi-dimensional Model". *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, pp. 809-834.
- Suvatjis, J. Y. y de Chernatony, L. y Halikias, J. (2012), "Assessing the six station corporate identity model: A polymorphic model". *Journal of product and brand management*, Vol. 21, No. 3, pp. 153-166.
- Tajfel H. y Turner, J. C. (1979) "An Integrative Theory of Intergroup Conflict" in W. G. Austin and S. Worchel (eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey: Brooks Cole.
- Takaki, M., Bravo, R. y Martínez, E. (2014) "La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.24, pp. 25-34
- Talbot, D., & Ordonez-Ponce, E. (2020). Canadian banks' responses to COVID-19: a strategic positioning analysis. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-8.
- Tat, H; Han, S.; Chin, T. y Rasli, A. (2015), "Employee Branding And Service Quality: The Moderating Effect Of Employees' Role Behavior." *Sains Humanika*, Vol. 5 (2), pp. 23-29.
- Tavassoli, N.T., Sorescu, A. y Chandy, R. (2014) Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research* Vol. 51, No. 6, pp. 676–690.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., y Marrs, M. B. (2009). "How Management Style Moderates the Relationship between Abusive Supervision and Workplace

- Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108 (1), pp. 79-92.
- Thibaut J. W. y Kelley, H. H. (1959), “The Social Psychology of Groups”, *New York: Wiley*.
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., Khan, S. (1999), "The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 819-835.
- Tosun, P. (2020), “CRM in retail banking for salespeople’s perspective in the COVID-19 outbreak”. IKSAD Publishing House, pp. 3-40
- Tugal, F. N. y Kilic, K. C. (2015). “Person-Organization Fit: It’s Relationships with Job Attitudes and Behaviors of Turkish Academicians.” *International Review of Management and Marketing*, Vol.5 (4), pp. 195-202.
- Turban, D., y Greening, D. (1997), “Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees”. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 658–672.
- Jaffee, D. y Levonian, M. (2001), *"The structure of banking systems in developed and transition economies"*, *European Financial Management*, Vol. 7, No 2, 2001, pp. 161-181.
- Uen, J.F., Ahlstrom, D., Chen, S. and Liu, J. (2015). “Employer brand management, organizational prestige and employees’ word-of-mouth referrals in Taiwan.” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 53, pp. 104–123.
- Ulrich, D. (1998), "Human resource champions". Boston: *Harvard Business School Press*.
- Urde, M. (2013), "The corporate brand identity matrix". *Journal of Brand Management*, Vol. 20, pp. 742–761.
- Usmani, S.; Jamal, S. (2013), "Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on job satisfaction of



- banking employees". *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 2, pp. 351-383.
- Van Bavel, K. K.; Boggio, P.; Capraro, V.; Cichocka, A.; Cikara, M.; Crockett, M.; Baicker, K.; Willer, R. (...) (2020), "Using social and behavioral science to support COVID-19 pandemic response", *Nature Human Behavior*, Vol. 4, pp. 460-471.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Ho"hfeld, C., Moltzen, K., y Tissington, P. A. (2004). "Should I stay or should I go?: explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction." *British Journal of Management*, Vol. 15, pp. 351-360
- Van Hove, G., y Lievens, F. (2009). "Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, pp. 341-352.
- Van Hove G. (2013). "Word of mouth as a recruitment source: an integrative model." *See Cable & Yu*, pp. 251-68
- Van Riel, C.B.M y Balmer, J.M.T. (1997), "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (5/6), pp. 410-422.
- Vanhooft, K. (2019), "The effect of brand knowledge dissemination on employees' attitudes and brand citizenship behaviour." *Tesis Doctoral, University of Twente, Enschede*.
- Varey, R. (1995), "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges." *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6(1), pp. 40-63
- Vargas, C. (2015), "Las cooperativas de crédito y su posición dentro del modelo cooperativo. Integración frente a diferenciación en el marco de la reforma del sistema financiero". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Vol. 117, pp. 50-76

- Velarde, J., (2011): "Cajas de Ahorros: una historia singular." *Cuadernos de pensamiento político*. pp. 105 – 116.
- Wallace, E.; de Chernatony, L. (2011), "Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 (7) 475–488.
- Wallace, E.; de Chernatony, L. y Buil, I. (2013), "Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment", *Journal of Business Research*, Vol. 66 (2) pp. 165–171.
- Wang, J. J., y Zhang, C. (2017). "The impact of value congruence on marketing channel relationship." *Industrial Marketing Management*, Vol.62, pp. 118-127.
- Watkins, J. P. (2011), "Banking Ethics and the Goldman Rule", *Journal of Economic Issues*, Vol. 65, (2), pp. 101-119.
- Welch, M., y Jackson, P. R. (2007), "Rethinking internal communication: A stakeholder approach". *Corporate Communications*, Vol. 12, pp. 177.
- Welch, M. (2012), "Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication." *Public Relations Review*, Vol. 38, pp. 246–254.
- Whetten, D. A. (2006), "Strengthening the concept of Organizational Identity." *Journal of Management Inquiry*; pp. 219-234.
- Wieseke, Jan, Michael Ahearne, Son K. Lam, and Rolf van Dick (2009), "The Role of Leaders in Internal Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 73 (March), pp. 123–45.
- Wilkinson, A. y Bakmer, J. M. T. (1996), "Corporate and generic identities: lessons from the Co-operative Bank". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, No. 4, pp. 22–35.
- Winter, J.P. (1985), "Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite." *Health Marketing Quarterly*, Vol. 3(1), 69-77
- Wood, A. M., Joseph, S., y Maltby, J. (2008). "Gratitude uniquely predicts satisfaction with life: Incremental validity above the domains and facets of the five factor model." *Personality and Individual Differences*, Vol. 45, pp.49–54.

- Xifra, J. (2020), "Corporate communication, public relations and reputational risk management in the days of COVID-19". *El profesional de la Información*, Vol. 29 (2), pp. 1–18.
- Yee, R., Yeung, A. y Cheng, T. (2008), "The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries." *Journal of Operations Management*, Vol.26 (5), pp. 651–668
- Yu, Q.; Asaad, Y.; Yen, D.A. y Gupta, S. (2017), "IMO and internal branding outcomes: an employee perspective in UK HE." *Studies in Higher Education*, Vol.43 (1). pp. 37-56.
- YuSheng, K. Ibrahim, M. (2019) "Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana" *International Journal of Bank Marketing*.
- Ziek, P. (2015), "Crisis vs Controversy". *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 23(1), pp. 36– 41.
- Zurita, J. (2014), "Análisis de la concentración y competencia en el sector bancario" *BBVA Research*. Vol. 23

### ***Otras fuentes consultadas:***

- Banco Sabadell (s.f.) Intranet Banco Sabadell: Portal Experiencia Empleado
- Banco Sabadell (s.f.) Intranet Banco Sabadell: Portal Dirección de Marca
- Banco Sabadell (s.f.) Intranet Banco Sabadell: Portal Dirección de Recursos Humanos.
- Banco Sabadell (2017) "Manual de identidad corporativa"
- Banco Sabadell (2018) Plan de marca.
- Banco Sabadell (2021) Informe Anual de Gobierno Corporativo. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <http://www.grupbancsabadell.com/corp/es/gobierno-corporativo-y-politica-de-remuneraciones/informe-anual-de-gobierno-corporativo.html>



**ANEXOS**



# **ANEXO I**

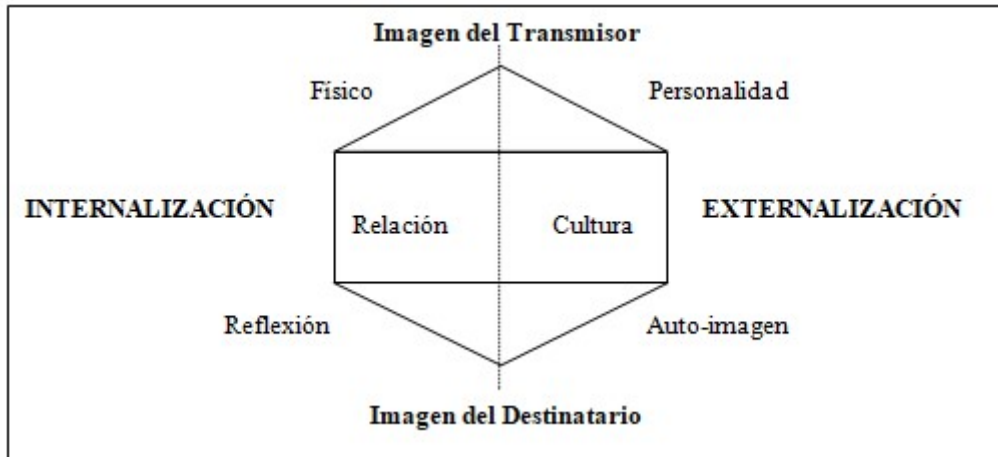
## **MODELOS DE IDENTIDAD CORPORATIVA**



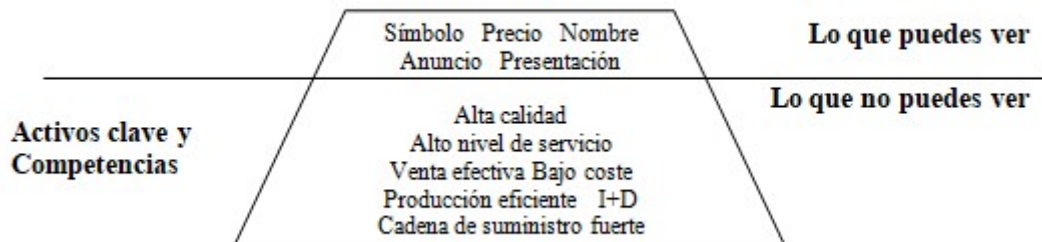


## ANEXO I. MODELOS DE IDENTIDAD CORPORATIVA

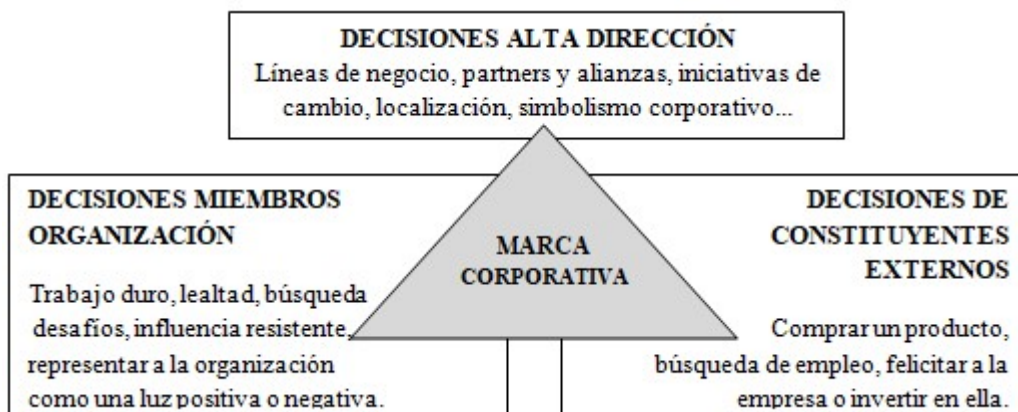
**Modelo 1:** Prisma de identidad de Kapferer (1992)



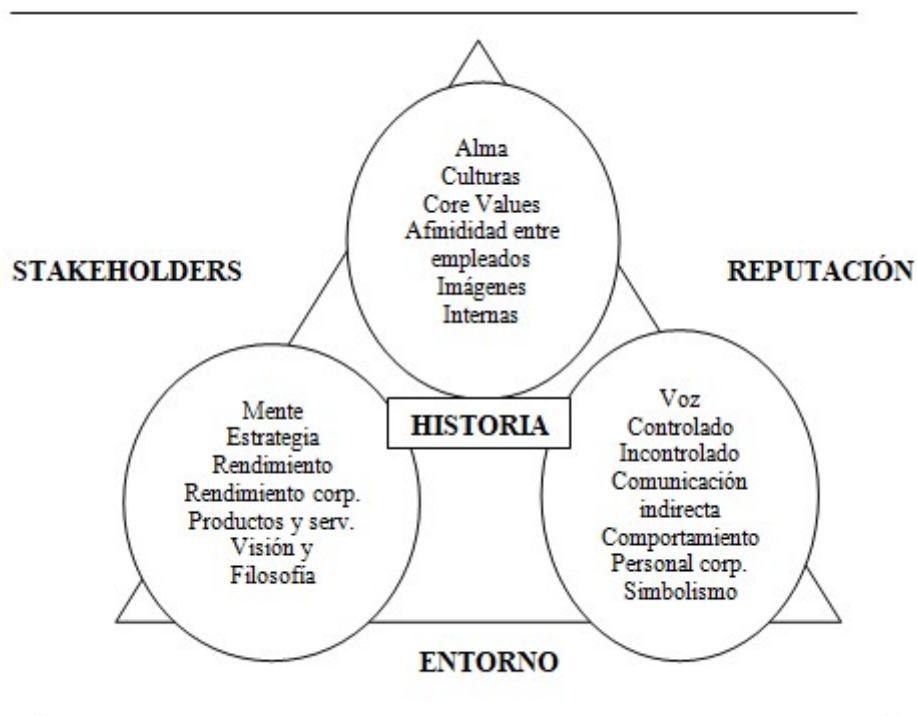
**Modelo 2:** Iceberg de la identidad de marca (Davidson, 1997)



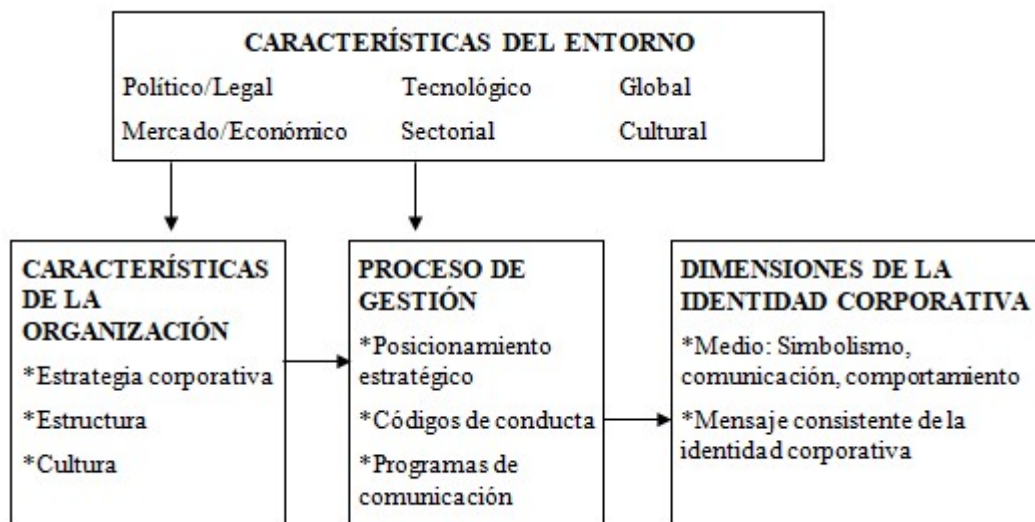
**Modelo 3:** Construcción de marca corporativa (Hatch y Schulz, 2001)



**Modelo 4:** Estructura de identidad corporativa de Balmer y Soenen (1999)



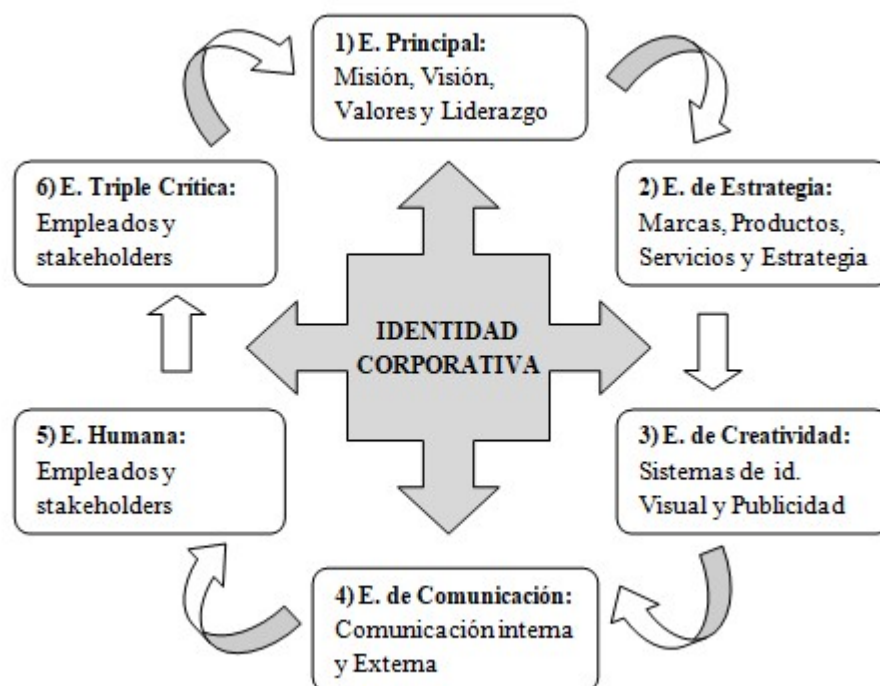
**Modelo 5:** Estructura de identidad corporativa de Cornelissen y Elving (2003)



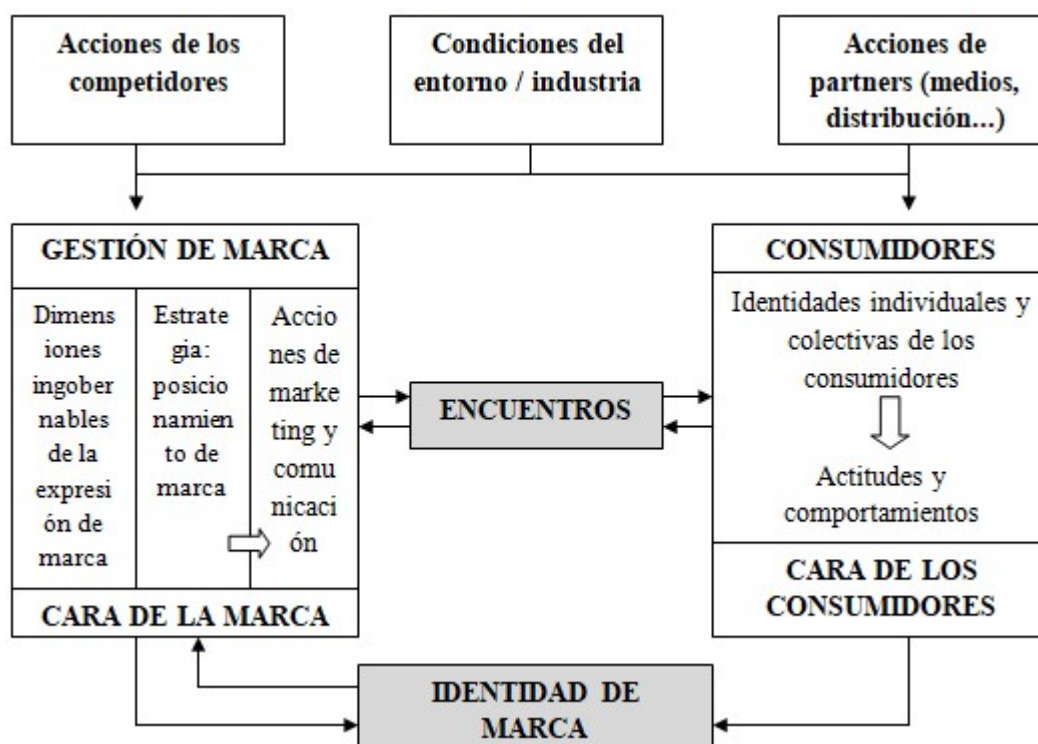
**Modelo 6:** Dimensiones de identidad corporativa (Melewar y Karaosmanoglu, 2006)



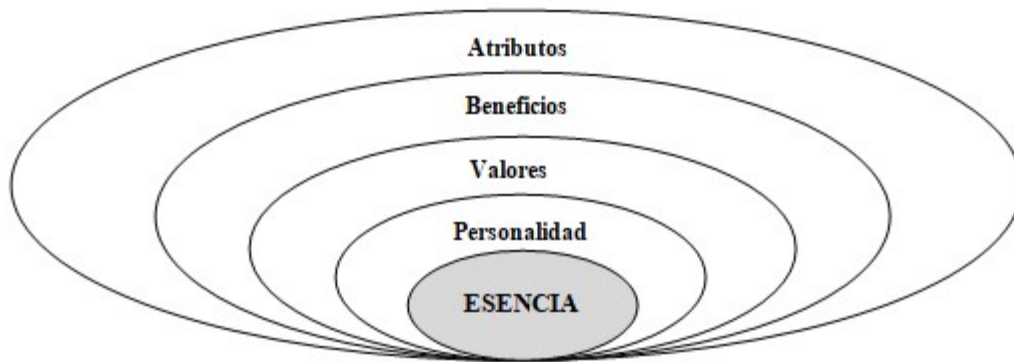
**Modelo 7:** Modelo de seis estaciones (Suvatjis y de Chernatony, 2005)



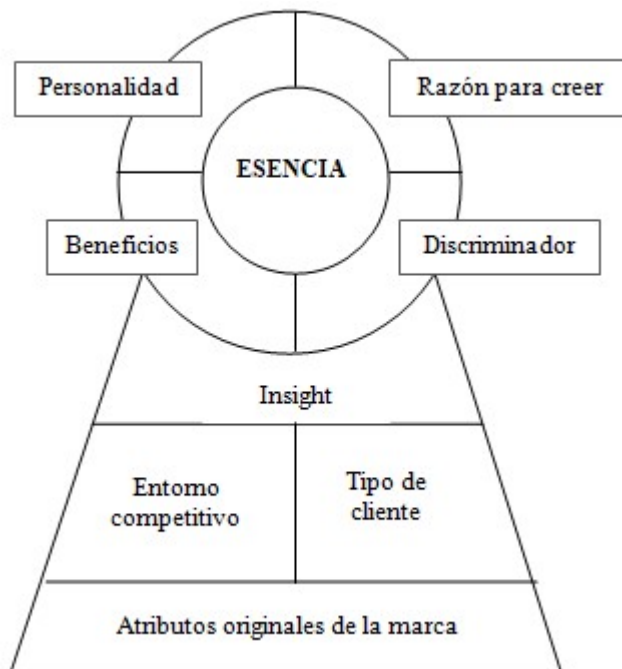
**Modelo 8:** Referencia de la identidad de marca (Silveira et al., 2013)



**Modelo 9:** Brand Wheel (Tesco, 2008)



**Modelo 10:** Brand Key (Unilever, 2013)





# **ANEXO II**

## **GUION ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

## **ANEXO II. GUION ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

### **Bloque 1 – La marca en Banco Sabadell**

1. En primer lugar, me gustaría conocer cómo se gestiona la marca en Banco Sabadell.
2. ¿Qué departamento o departamentos se encargan de diseñar la estrategia de marca?
3. En particular, ¿cuál es su papel (o el de su departamento) en la gestión de la marca?
4. ¿Cómo ve la imagen que tiene el Banco Sabadell en el mercado? ¿Considera que se encuentra lo suficientemente diferenciada?
5. En su opinión, ¿coincide la imagen percibida con lo que el Banco quiere transmitir?
6. El entorno político y económico, la crisis, la reestructuración del sector, la reputación de las entidades financieras... ¿Cómo cree que están afectado a la gestión de la marca?
7. En términos de gestión de su marca, ¿cuáles son los principales retos que afronta el Banco?
8. ¿Cree que los nuevos canales digitales permiten transmitir con más eficiencia y efectividad la marca a los clientes?

### **Bloque 2 –Gestión interna de marca en Banco Sabadell**

1. ¿Qué rol juega el empleado en la gestión de la marca?
2. ¿Qué valores intenta transmitir la marca *Banco Sabadell* a sus empleados?
3. ¿Considera que la gestión interna de la marca ha cobrado más importancia en los últimos años con respecto a su tradicional gestión externa?
4. ¿En qué estado de desarrollo e implantación se encuentra la gestión interna de la marca *Banco Sabadell*?
5. Uno de los canales identificados para cumplir con la promesa de marca es el comportamiento del empleado ¿Con qué herramientas o procesos cuenta la entidad para implantar la estrategia de gestión interna de la marca?
6. ¿Puede enumerar los KPI's más importantes que les están permitiendo medir la efectividad de la estrategia de gestión interna de la marca?
7. En el plan de marca se habla de *brand checks* como la coherencia de la marca con los puntos de contacto, ¿Cómo se miden?
8. ¿Cree que los ítems de validación con clientes externos son igualmente aplicables a los clientes internos?



9. Al igual que le preguntábamos en el bloque anterior, ¿cree que coincide la imagen percibida por los empleados con lo que el Banco quiere transmitir?
10. En su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades en la gestión interna de la marca?
11. ¿De qué forma considera que podrían solventarse esas dificultades para cambiar el comportamiento de los empleados?

### **Bloque 3 – Efectividad en comunicación interna de la marca**

1. ¿Qué herramientas se utilizan para transmitir la marca a los empleados?
2. ¿Cómo se produce la transmisión de la marca a través de los diferentes niveles jerárquicos de la organización?
3. ¿Considera que las herramientas mencionadas pueden integrarse y complementarse fácilmente con las actividades que desempeña el empleado consideradas como básicas e inherentes a su función?
4. ¿Qué métricas concretas se emplean para medir la efectividad en la comunicación interna de la marca?
5. ¿Consideraría necesario mejorar dicha eficiencia y efectividad de la comunicación de la marca dirigida a los empleados?
6. ¿Consideraría conveniente estudiar la creación de canales alternativos de comunicación interna que lleguen mejor al empleado?
7. ¿En qué medida cree que el claim “*estar donde estés*” (que persigue ensalzar el compromiso con el cliente) representa también los valores perseguidos por la marca desde la perspectiva del empleado?
8. ¿Cómo considera que podría mejorarse la imagen de Banco Sabadell como un buen lugar para trabajar?

### **Bloque 4 – Efectos de la gestión interna de la marca**

1. ¿Cuáles son los principales beneficios que puede tener la gestión interna de la marca en el empleado de Banco Sabadell?
2. ¿Piensa que los empleados se encuentran alineados con los valores que representa Banco Sabadell?, ¿Cómo podría mejorarse?
3. ¿Cómo cree que influye la gestión interna de la marca en la experiencia del cliente?
4. A continuación, le voy a citar una serie de aspectos relacionados con la gestión interna de la marca que los estudios académicos consideran relevantes. ¿Cuáles cree que serían más interesantes de analizar en el Banco Sabadell? (valore de 0 a 10)

## Variables Causales

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a) **Diseminación del conocimiento de marca**

[illegible]

El mensaje de la marca es comunicado correctamente a los empleados.

- b) Percepción de autenticidad

[illegible]

La marca es íntegra y personifica de forma genuina su imagen.

- c) Congruencia de marca

[illegible]

Los valores de los empleados y los de la marca presentan similitudes.

- d) Empoderamiento en la toma de decisiones

[illegible]

Delegación de poder y responsabilidad.

- e) Clima laboral

[illegible]

Relación entre los empleados de la entidad.

- f) Percepción del supervisor

[illegible]

Sentimiento de consideración, apoyo de la gerencia, monitorización y control.

- g) Apertura al diálogo

[illegible]

Comunicación fluida entre empleados de igual o distinto nivel jerárquico.

- ### h) Percepción de fortaleza de cultura organizacional

[illegible]

Las experiencias, hábitos, conductas, creencias y valores de la organización se encuentran muy arraigados.

- i) Percepción la política de formación

[illegible]

La empresa provee de una excelente formación laboral a sus trabajadores.

- j) Otros

[illegible]

Si lo precisa, mencione una variable causal no considerada entre las anteriores.

## Variables Actitudinales

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a) Identificación empleado-cliente

[illegible]

El empleado se identifica con el cliente y comparte sus valores, comportamientos y necesidades.

- ## b) Identificación organizacional

[illegible]

El éxito de la organización es mi propio éxito.

- ### c) Satisfacción

[illegible]

Sentimiento de satisfacción con el trabajo que desempeña.

- #### d) Motivación

[illegible]

Consideración del trabajo como estimulante e interesante.

- e) Compromiso hacia la marca

[illegible]

Sentimiento de orgullo hacia la organización para la cual trabaja.

- f) Burnout

[illegible]

Agotamiento, estrés.

- g) Claridad de los roles

[illegible]

Saber cómo realizar correctamente el trabajo.

- h) Otros

[illegible]

Si lo precisa, mencione una variable actitudinal no considerada entre las anteriores.

### Variables de Comportamiento

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a) Rendimiento del empleado

[illegible]

Entiende y satisface las necesidades del cliente.

- ### b) Comportamiento de ciudadanía corporativa

[illegible]

Los comportamientos de los empleados son consistentes con los identificados con la promesa de marca.

[illegible][illegible][illegible][illegible]

Si lo precisa, mencione una variable de comportamiento no considerada entre las anteriores.

**Bloque único – Adaptación del proceso de redefinición de la identidad corporativa al contexto COVID-19**

1. En primer lugar, me gustaría conocer qué cambios ha realizado Banco Sabadell para adaptar la transmisión interna de la marca a la nueva situación COVID-19.
2. ¿Qué problemas han surgido en este proceso? ¿Qué soluciones han planteado?

# **ANEXO III**

## **ENCUESTA UTILIZADA**



## CUESTIONARIO BANCO SABADELL

A continuación, le diré una serie de afirmaciones **RELACIONADAS CON BANCO SABADELL** y usted tiene que indicar en qué medida está más o menos de acuerdo con estas afirmaciones, diciéndome un número de 0 a 10. Por ejemplo, 0 significaría que usted estaría totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo con la afirmación.

La marca BS actúa conforme a sus valores corporativos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BS es una marca íntegra	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BS es una marca sincera	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BS comunica bien los valores de su marca a los empleados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BS me ha explicado la importancia de mi papel a la hora de transmitir los valores de la marca	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La información que se me proporcionó cuando comencé a trabajar me ayudó a comprender los objetivos de la marca BS.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mi apego a la marca BS se debe principalmente a la similitud de mis valores con los representados por la marca.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los valores representados por BS son más que solo palabras; influyen en mi comportamiento diario.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En BS, tenemos una idea clara de lo que representa nuestra marca; los objetivos y valores de la marca están bien definidos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Siento apego hacia mis clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me identifico con mis clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me siento bien prestando servicio a mis clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los éxitos de BS son mis propios éxitos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cuando alguien habla bien de BS, lo siento como un cumplido personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estoy muy interesado en lo que otros piensan sobre BS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mis comportamientos son coherentes con los valores de la marca BS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Antes de tomar cualquier decisión, comunicación o acción, analizo el impacto que puede tener sobre la marca BS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cuando tengo ocasión, trasmito mi conocimiento sobre la marca BS a los nuevos empleados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**También de 0 a 10 conteste, por favor, a estas preguntas:**

¿Recomendarías BS como lugar para trabajar?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En general, ¿crees que BS se esfuerza por mejorar tu experiencia como empleado?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Para fines estadísticos, indíquenos por favor la siguiente información:

Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer

Edad: \_\_\_\_\_ Años de experiencia en BS: \_\_\_\_\_ Categoría actual en BS: \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**







**Universidad**  
Zaragoza